



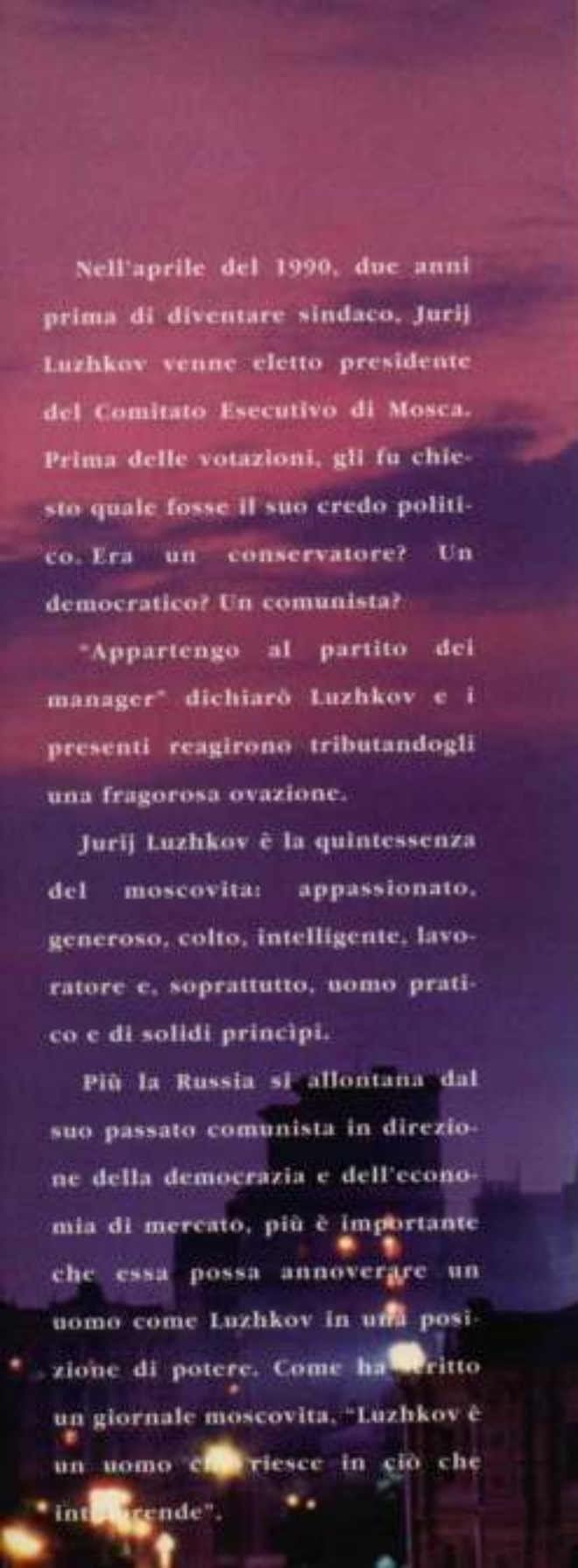
JURIJ  
LUZHKOV

MOSCA NON CREDE  
ALLE LACRIME

RIFLESSIONI  
DEL SINDACO DI MOSCA

Vallecchi  
editore





Nell'aprile del 1990, due anni prima di diventare sindaco, Jurij Luzhkov venne eletto presidente del Comitato Esecutivo di Mosca. Prima delle votazioni, gli fu chiesto quale fosse il suo credo politico. Era un conservatore? Un democratico? Un comunista?

"Appartengo al partito del manager" dichiarò Luzhkov e i presenti reagirono tributandogli una fragorosa ovazione.

Jurij Luzhkov è la quintessenza del moscovita: appassionato, generoso, colto, intelligente, lavoratore e, soprattutto, uomo pratico e di solidi principi.

Più la Russia si allontana dal suo passato comunista in direzione della democrazia e dell'economia di mercato, più è importante che essa possa annoverare un uomo come Luzhkov in una posizione di potere. Come ha scritto un giornale moscovita, "Luzhkov è un uomo che riesce in ciò che intraprende".

**JURIJ  
LUZHKOV**

**MOSCA NON CREDE  
ALLE LACRIME**

**RIFLESSIONI  
DEL SINDACO DI MOSCA**

*Vallecchi*  
*editore* 

Titolo dell'edizione inglese:

*Moscow Does not Believe in Tears. Reflections of Moscow Mayor.*

© Copyright 1996 J.M. Luzhkov.

© Copyright 1997 per l'edizione italiana Vallecchi Editore

Vallecchi Editore S.p.a.

via il Prato, 21 Firenze

tel. 055/290765 fax 055/293477

Traduzione dalla lingua inglese a cura di Soget Est - Padova

Progetto grafico e coordinamento editoriale: REM Agenzia di Pubblicità

Foto di copertina: Laura Ronchi - Tony Stone

*Piazza Rossa, cattedrale di San Basilio*

Impaginazione: Gli Inchiostri Associati - Bologna

Stampa: Tipografia Sograte - Città di Castello

È vietata la riproduzione anche parziale o ad uso interno o didattico con qualsiasi mezzo, non autorizzata.

## **INDICE**

CARO LETTORE	5
PREFAZIONE ALL'EDIZIONE ITALIANA	7
PREFAZIONE DELL'AUTORE	9
IL CORTILE DELLA MIA INFANZIA	13
UNA PATATA, DUE PATATE, TRE PATATE...	29
COME SI DIVENTA SINDACO	65
GESTA DEI TEMPI CHE FURONO	95
AVANTI, ANDIAMO!	107
AH, QUELLE STRADE!	115
LA FINE DEL SORTILEGIO	125
SUL PROBLEMA DEGLI ALLOGGI	135
L'ISTINTO DELLE FOLLE	151
IL CAPITOLO CHE L'AUTORE NON AVEVA INTENZIONE DI SCRIVERE	159
GLOSSARIO	171



*"Stiamo creando le premesse di un ambiente manageriale in cui le autorità non saranno mai più degli strumenti di coercizione per costringere il popolo a raggiungere obiettivi imposti dall'alto..."*

*E la gente non ci giudicherà in base ai nostri proclami politici, ma in base al numero sempre crescente di abitazioni, strade, parchi e al reale aumento dell'agiatezza e del benessere dei moscoviti."*

A stylized handwritten signature in black ink, appearing to be 'Lyndon'.

## CARO LETTORE

Molti amici, russi e stranieri, mi domandano spesso: qual è il segreto del dinamico sviluppo di Mosca, in netto contrasto con la grave crisi in cui versa il resto del Paese?

Ad essere onesti, è impossibile rispondere, perché questo segreto non esiste. La forza che sta alla base dei nostri modesti successi altro non è se non lavoro, lavoro e ancora lavoro! Prendendo Mosca come esempio, questo libro narra la storia della transizione da un'economia a monopolio statale ad un'economia di mercato e degli sforzi compiuti dai moscoviti per contribuire alla rinascita della loro città e alla ricostruzione del suo passato splendore.

Scopo del libro è fornire ai lettori la chiave per meglio conoscere la nostra bellissima Mosca e, se possibile, per innamorarsene, così come ce ne siamo innamorati noi.

Colgo l'opportunità per augurare al lettore e al popolo italiano, a nome di tutti i moscoviti e mio personale, un'esistenza prospera e pacifica e per auspicare l'intensificarsi dei legami di amicizia fra i nostri rispettivi popoli e Paesi.

*Jurij Luzbkov*

*Il Ministro  
degli Esteri  
on. Lamberto Dini  
con l'Ambasciatore  
d'Italia a Mosca  
Emanuele  
Scammacca  
del Alfego  
nella centrale  
via Arbat di Mosca.*





## PREFAZIONE ALL'EDIZIONE ITALIANA

Scorrendo le pagine del presente volume, riccamente illustrato, in cui quella tanto attiva, energica ed autorevole personalità che è il sindaco di Mosca, Jurij Mikhailovich Luzhkov, ripercorre i momenti salienti della propria vita pubblica ed illustra i problemi attuali della sua città, unendovi riflessioni che sono insieme il frutto dell'esperienza da lui maturata come amministratore della cosa pubblica e l'espressione del solido senso pratico di cui egli è dotato in maniera eminente (e che meritatamente gli ha guadagnato la stima e la simpatia della grandissima maggioranza dei suoi concittadini), viene alla mia mente un duplice ordine di considerazioni.

Anzitutto, che è motivo di vanto per noi italiani il fatto che il cuore stesso ed il simbolo di Mosca, il Cremlino (al quale sono dedicate molte delle illustrazioni del libro), rechi l'impronta dei numerosi architetti ed artigiani del nostro Paese che lungimiranti sovrani russi vollero presso di sé nei secoli XVI e XVII per arricchire la capitale dell'esperienza che contraddistingueva gli italiani nell'esercizio delle varie arti e mestieri, e segnatamente nella tecnica delle costruzioni.

In secondo luogo, che lo stato di cose attuale (in cui Mosca - a 850 anni dalla sua fondazione - si avvia verso il secolo XXI dotandosi di strutture più moderne ed abbellendosi, nel fervore di iniziative promosse a tale scopo sia da enti pubblici che da privati dopo la fine del regime collettivista) vede ancora una volta nella capitale russa l'attiva presenza del lavoro italiano e sotto tale riguardo, quindi, presenta più di una analogia (e dunque, al tempo stesso, di positive opportunità da cogliere) con la situazione che oltre 500 anni fa richiamava a Mosca i rappresentanti del talento e dell'ingegno italiano. Esempio eloquente, a tale riguardo, la recente commessa ad una società italiana per la co-

struzione d'un ponte pedonale che collegherà le rive della Moscova in una zona economicamente importante della città.

Attraverso la testimonianza diretta di un personaggio politico di primo piano come il Sindaco Luzhkov l'edizione italiana del libro offre ora anche al pubblico del nostro Paese la possibilità di conoscere quali siano i problemi con cui si confronta attualmente l'amministrazione di Mosca e che condizionano lo sviluppo della città il cui evolversi nel corso del tempo viene d'altra parte esaurientemente documentato e reso immediatamente percepibile al lettore dalla fitta sequenza d'illustrazioni che completa il volume.

Mosca, 25 luglio 1997

Emanuele Scammacca del Murgò  
*Ambasciatore d'Italia*

*Emanuele Scammacca  
del Murgò*

## PREFAZIONE DELL'AUTORE

Niente è più bello dello spettacolo di Mosca dall'elicottero. Laggiù, familiare fin dall'infanzia, si apre e si estende la città, fin dove solo il Cielo, e non la gente, può vederla. Dall'alto essa svela il mistero della sua potenza e della sua eternità: le circonferenze e i raggi delle strade non appaiono tracciati accidentalmente, ma quasi fossero le linee di un rosone magico e carico d'energia. Ed è proprio grazie a questo tessuto naturale ed autentico, opposto ad una struttura lineare e prestabilita, che la capitale russa agevolmente dà corpo a tutti i suoi elementi eterogenei, caotici, incompatibili.

Ma, allo stesso modo, niente è più brutto dello spettacolo di Mosca dall'elicottero. Perché Mosca vista dall'alto mi ha fatto pensare ad un essere gravemente malato. I tetti sono rugginosi, malconci, sporchi, orrendi. Le cupole delle chiese sono in sfacelo. Ma ancora peggiori sono le spaventose tracce della spietata e dispotica autocrazia bolscevica: qui, chiese e palazzi sradicati dal contesto vitale del loro ambiente originario; lì, terreni incolti, un tempo gradevoli e ben tenuti, ora trasformati in baraccopoli. Dall'alto, la città somiglia ad un corpo molle, pustoloso, consunto...

"Splendida e orribile": ecco la formula che meglio riassume la mia prima impressione. I grandi avvenimenti della storia hanno impresso qui il loro marchio, in tutta la loro follia e contraddizione. Nuove bellezze si sono mescolate a barbare distruzioni. La marcescente burocrazia imperiale ha svuotato la capitale della sua forma.

Le più grandi perdite, fra l'altro, non si produssero durante l'era staliniana, ma sotto il regime di Krushev e di Breznev. Con l'intenzione di estendere il perimetro urbano (di per sé, un'ottima idea, giacché Mosca soffocava entro i limiti del lungofiume Camer-Collezhkij) le

autorità del "periodo della stagnazione" decisero di concentrare nelle periferie proprio quelli che fanno di una città un luogo vitale, cioè gli abitanti, trasformando il centro cittadino in un'area ufficiale invece che residenziale. Anche a me, quando divenni presidente del Consiglio Municipale nel 1990, fu chiesto di firmare un documento che forniva una teorica copertura legale alla risistemazione provvisoria dei moscoviti espulsi dai loro appartamenti del centro, per una superficie complessiva pari ad un milione e ventiquattromila metri quadri di alloggi.

"A quanto ammontano le abitazioni vuote qui?" domandai.

"Sono oltre due milioni".

"Qual è il tasso di ricostruzione e di ritorno dei residenti?"

"Centoventimila metri quadri l'anno".

"Questo significa che siete già in debito di quindici anni verso Mosca. Che intenzioni avete? Prolungare l'agonia del centro?"

Per tutta risposta ottenni un silenzio, il che significava anche che nessuno aveva abrogato i piani di reinsediamento.

Mosca ha una struttura diversa da New York: lì, il centro - o downtown - cresce verso l'alto, la sua concentrazione aumenta e viverci diventa impossibile. Manhattan è una specie di Babele, una "giungla d'asfalto" perfetta per gli affari ed il turismo, ma non per abitarci. A Mosca è tutto il contrario. Qui il centro non è un pozzo di pietra, ma una vallata. Non cacofonia di acciaio, di cemento, di grattacieli, ma spazio, aria, Tchaïkovskij. E poiché, grazie a Dio, non tutto è andato distrutto, è nostro preciso dovere far rinascere, far risorgere lo spirito festoso e lieto del centro della città. Non dev'essere solo il luogo dei commerci e dei divertimenti, ma delle finestre illuminate; gli antichi palazzi vanno restaurati, cosicché la gente possa tornare a viverci.

Ma quali sono i tuoi confini, Mosca? Fin dove arrivi? Dove vai? Una città non può estendersi all'infinito, espandersi, allargarsi, dilagare: a quali altre parole dobbiamo ricorrere? Un tempo, Mosca era circondata da villaggi. Ora essi possono essere sostituiti da periferie di villette: seconde case per chi non vuole respirare i gas di scarico della città...

Dobbiamo curarla tutti insieme.

È un compito lungo e difficile, ma necessario.

Ho scritto questo libro per descrivere questo compito.

Alcuni potrebbero stupirsi: perché mai un sindaco, cui certo non

manca l'attenzione dell'opinione pubblica, sempre sotto i riflettori dei mass media, dovrebbe scrivere un libro? È mai possibile che, dopo una tale massa di interviste, articoli, discorsi, qualcosa sia rimasto ancora da spiegare, ancora da discutere?

Liberi di non crederci, ma la risposta è: sì. E alla radice del problema sta la comprensione (o l'incomprensione) dell'essenza stessa del lavoro di un sindaco, del suo servizio e della sua dedizione.

È chiaro che questo libro non è completo. Non c'era tempo a sufficienza e, francamente, non so dove e quando un sindaco possa offrirsi il lusso di avere del tempo libero a disposizione. L'ho scritto a rate, in posti diversi, in aereo, in vacanza, un po' come potevo: il lettore se ne ricordi e abbia la bontà di perdonarmi.

Ma se fossi riuscito anche solo in parte a descrivere la specificità degli obiettivi che erano e sono essenziali per le autorità cittadine della capitale, sentirei di essere riuscito nell'intento che mi ero prefissato iniziando a scrivere questo libro.

Un'ultima cosa. A prima vista, questo libro si presenta come un'autobiografia. In realtà, esso parla delle persone con cui lavoro a livello municipale. Questo libro, cari amici e colleghi, parla di tutti noi. Perché nulla di quello che io faccio lo faccio da solo.

## IL CORTILE DELLA MIA INFANZIA

*Sono nato a Mosca. Il reparto maternità si trovava giusto davanti al nostro cortile: cosicché non ci volle molto per portarmi nel misero alloggio che i miei genitori occupavano insieme a mio fratello maggiore. Credo di poter affermare che quella sia stata l'unica occasione in cui qualcuno si sia realmente preso cura di me. Poco tempo dopo, infatti, un terzo figlio, Sergei, venne portato a casa anche lui nello stesso modo, e fu così "che io divenni quello di mezzo": normale, nella media, ordinario. La cosa produsse su di me un effetto così devastante che, da allora, ho perduto la capacità di considerarmi un individuo speciale o meritevole di una qualunque attenzione. La mia insegnante, Nina Nikolaievna, mi ammoniva: "Luzbkov, tu prima o poi finirai nei guai"; ma finora non mi sono ancora spinto così "lontano".*

*Al contrario, se davvero una cosa mi distingueva dagli altri, era certamente la più assoluta mancanza di interesse nei confronti di me stesso, e una sorta di completa dissoluzione nell'ambiente circostante. Tale è sempre stata la mia felicità di vivere in questa città, in quel cortile, che sono sempre stato persuaso che il posto in cui abitavo fosse il più bello del mondo.*

*Quella sensazione non era dovuta al fatto che noi, come si dice adesso, non avevamo mai visto "Disneyland", l'Occidente. Tanto per cominciare, nessuna Disneyland avrebbe mai potuto competere con le caverne ghiacciate delle fon-*

dazioni del vecchio cantiere abbandonato, dove l'acqua d'inverno gelava e si tramutava in uno spesso strato di ghiaccio. Quando uscivamo di là eravamo talmente luridi da risultare irriconoscibili, ma avevamo l'impressione di aver compiuto un'impresa straordinaria, e preclusa a chi frequentava, magari, ambienti ben più esclusivi dei nostri.

Del resto, la convinzione di trovarsi al centro dell'universo è del tutto naturale, indipendentemente dal luogo in cui si vive. La vita è ovunque e, come ha detto un matematico, "Il centro è dappertutto, la periferia da nessuna parte".

Il nostro "centro" era situato nei pressi della stazione ferroviaria Paveletskij. Nei giorni delle grandi ricorrenze eravamo soliti andare fin là per festeggiare in compagnia. C'erano infatti dei bagni pubblici, un mercato tenuto da contadini, la milizia e, soprattutto, i carri armati, che si fermavano al termine delle grandi parate militari del Primo maggio e del 7 novembre, anniversario della rivoluzione socialista di Lenin. Si può immaginare emozione più grande di quella che provavamo nell'ammirare da vicino i rombanti mezzi corazzati o, talvolta, nell'ottenere addirittura il permesso di arrampicarvi sopra, lustrati a puntino per l'occasione com'erano?

La stazione Paveletskij, con i suoi treni, i suoi fischi, i suoi andirivieni, apparteneva alla vita degli adulti. Noi ragazzi, invece, ci preoccupavamo piuttosto di quanto vedevamo entro i confini del nostro cortile. Laggiù c'era tutto un mondo, che noi adattavamo a nostro uso e consumo, attribuendo, ad esempio, nomignoli non privi di una sfumatura dispregiativa, come *Fabbrica di cartone*, *Fabbrica della schiuma* e *Scatola di fiammiferi*.

Iniziamo con la *Fabbrica di cartone*. Entrarci non era difficile. Vi si producevano involucri per caramelle e cioccolatini, ed altre meraviglie. In tutta l'infanzia non mi è mai capitato di assaggiare quelle delizie, ma di involucri ne possedevo in abbondanza, poiché i magazzini, sebbene chiusi a chiave, erano incustoditi. Noi ci introducevamo di nascosto negli immensi depositi e facevamo man bassa. Non so perché, ma le più pregiate erano le cartine destinate a ricoprire dei cioccolatini chiamati *I racconti di Pushkin*. Rappresentavano un giovanotto di nome Pushkin e una vecchietta soprannominata Nonna, seduti entrambi in una stanza tutta d'oro che si stagliava su uno sfondo blu cespito. Che cosa mai ci trovavo di tanto affascinante? Eppure non si vedevano né carriarmati, né aerei. Posso dire, però, che tutto il mio successivo amore per la poesia in generale, e per Pushkin in particolare, mi fu ispirato proprio da quei

quadratini di carta. Me ne stavo seduto per ore a contemplare la luce dorata che emanava da quella magica stanza, sforzandomi di udire la voce di Pushkin. Più tardi, a scuola, una volta avvicinatosi alla poesia, mi sarei ritrovato nuovamente immerso in quella stessa luce, che per me si era materializzata attraverso una cartina, mentre ad altri era dato di gustare il cioccolatino.

Passiamo ora alla *Fabbrica della schiuma* che, situata proprio al centro del nostro cortile, produceva ingenti quantitativi di sapone. Il direttore era un pallone gonfiato, l'individuo più presuntuoso dell'universo. Ma a noi ragazzi non interessava tanto il sapone, quanto le materie prime: un cumulo di carogne putrefatte dallo strano nome, *mezdra*, e cioè "la parte della carne".

Neppure durante gli anni più duri della guerra sono mai riuscito a lavarmi col sapone comune, proprio perché sapevo bene di che cos'era fatto. I lettori non possono conoscere il preciso significato della parola *mezdra*, ed è meglio così. Si trattava di zampe, orecchie, cartilagini ed altri resti animali, decomposti e puzzolenti, accompagnati da un'inevitabile, perenne invasione di corvi. Questi ultimi monopolizzavano la nostra attenzione. Li prendevamo di mira con la fionda, fingendoli invasori nazisti. Il nemico, terrorizzato, si dava alla fuga gracchiando orribilmente.

Mia madre lavorava come fuochista proprio nella fabbrica di sapone. *Mamasba*<sup>1</sup> gestiva un suo personale reparto – una stanza con una caldaia a vapore tipo quella di una locomotiva- sempre caldo, asciutto e interessante. La caldaia riempiva l'intera stanza, ed era enorme e impressionante come il drago sputafuoco delle favole. Alimentavamo il mostro a secchiate di carbone, che trasportavamo dal cortile. Regolavamo il livello interno dell'acqua per mezzo di una grande pompa a settori e spalavamo via la cenere, grigia e sempre uguale. Ma ciò che maggiormente ci inorgoglia era la difficile arte di lanciare il carbone giusto al centro della fornace incandescente.

L'aspetto più importante era che tutto questo non costituiva per noi un lavoro. All'epoca non sapevo ancora come definirlo; adesso la chiamerei contemplazione. Niente mi piaceva di più di rimanere per ore ed ore a fissare il fuoco, da cui si dipartivano numerosi tubi che parevano muoversi e tremolare attraverso l'aria calda, come se una magica melodia silenziosa si sprigionasse da quell'organo fiammeggiante.

Naturalmente a quell'epoca i bimbi sovietici non venivano mai accompa-

<sup>1</sup> Vezzeggiativo russo per *mamma*.



gnati in Chiesa. Perciò nessuno di noi aveva mai veduto le icone dalle cornici dorate e aspirato l'aroma dolciastro dell'incenso e delle candele. Ma quando, a un'età più matura, scoprii per la prima volta la bellezza e il mistero della liturgia ortodossa, ebbi la sensazione di ritornare a qualcosa di familiare, che la mia anima aveva già conosciuto. Inutile, ora, soffermarci ulteriormente su questo aspetto: sono momenti sacri e sarebbe inopportuno parlarne troppo a lungo. Tanto più che la mia infanzia non si svolse certo all'insegna della contemplazione.

Mia madre perse il lavoro. Dopo la guerra qualcuno decise di tutelare le lavoratrici, emanando una disposizione che vietava loro di svolgere alcune mansioni, peraltro abituali durante il conflitto, fra cui quella di fuochista. *Mamasba* ne fu alquanto rattristata. L'incarico che le fu affidato in cambio – chi l'avrebbe mai detto? – la trasferiva nel regno della Regina delle Nevi. Ottenne un posto come tecnico della refrigerazione industriale; tutto l'opposto rispetto alla caldaia: freddo, grembiuli bianchi, stivali di gomma, odore d'ammoniaca. Non mi piaceva affatto e smisi di farle visita. *Mamasba* non riuscì mai nell'intento di persuadere i responsabili a farci ritornare al tepore della caldaia.

Ed ora, che altro luogo della mia infanzia vogliamo visitare? Forse il vecchio cantiere abbandonato? Oppure la *Scatola di fiammiferi*?

Ai ragazzi del cortile tutto era permesso. Su di noi non veniva esercitato alcun controllo da parte degli adulti. Potevamo correre per i terreni abbandonati o nelle discariche, scalare mucchi di spazzatura rischiando di romperci l'osso del collo, oppure rompere qualche finestra. La cosa non importava a nessuno. Solo il calare della sera ci sospingeva verso casa.

La *Scatola di fiammiferi* era la vecchia caserma sulla riva della Moscova, attigua ad un edificio adibito a sede dei vigili del fuoco, la cui costruzione era iniziata prima della guerra e non era mai stata portata a termine. I pompieri non ci piacevano, e l'antipatia era reciproca. A noi non andava che loro occupassero il molo con le barche. A loro non andava che noi ci buttassimo in acqua e disturbassimo le loro attività.

Non una volta li vedemmo all'opera; passavano le giornate seduti in caserma con le mani in mano. Come se non bastasse, girava voce che essi "circuissero" le donne con i mariti al fronte. Non capivamo esattamente il significato della parola "circuire" ma, anche come espressione generale, essa non deponeva certo a favore dei vigili. Fu così che traemmo da soli le nostre conclusioni e decidemmo di appiccar loro fuoco.

Procedemmo in questo modo: in tanti raccogliemmo un bel carico di legna, materiale da copertura e cherosene. Lo deponemmo accanto alla porta della caserma, sbarrandola dall'esterno con un'asse. Accendemmo un fiammifero e... ci disperdemmo in ogni direzione! I pompieri saltarono giù dalla finestra agitando minacciosamente i pugni e spensero il fuoco. Ci conoscevano uno per uno e sapevano benissimo chi erano i più monelli, ma la pigrizia li dissuase dall'intervenire.

Finché uno di loro ne ebbe abbastanza e si mise a darci la caccia. Solo allora capii cosa significa scherzare col fuoco. Agili come scimmie, ci arrampicammo fulminei sul tetto del garage in costruzione e scoprimmo con orrore che l'uomo ci stava inseguendo. Issandosi lungo la grondaia, si arrampicò anche lui. Da quel tetto esisteva una sola via d'uscita: la discarica nel fossato di sotto. A quel punto, due erano le possibilità: farci picchiare a sangue, oppure saltar giù. Optammo per la seconda: addio, Madre Russia. E saltammo.

In quel momento somigliavamo probabilmente ai membri di una setta suicida. Un ipotetico spettatore non avrebbe creduto ai suoi occhi: una ciurma di ragazzi in calzoncini corti scambiava quel vecchio edificio in costruzione per una piscina – soltanto che, al posto dell'acqua, c'erano mattoni, ferri e travi. Ancora mi chiedo come siamo potuti uscirne vivi. Dio solo lo sa. Quando ebbe fine il nostro volo interminabile (tale, almeno, a me parve) e noi, esausti, ci voltammo indietro a guardare, la paura e le ferite lasciarono il posto ad un senso di trionfo. I pompieri, spaventati, decisero di non cimentarsi con il salto in "piscina". Ma da quella volta non ritentammo più di appiccar loro fuoco, ed essi smisero di cacciarci via dal molo.

L'altro guaio successe dopo la guerra. Nuotare nella Moscovia era severamente proibito: è evidente che si trattava di un sacrosanto divieto. L'acqua era sporchissima, ma un mio amico, Leo Karamnov, si tuffò per recuperare quei – come dire – quei così in gomma che noi, del tutto ignari in materia sessuale, riciclavamo come palloncini...

Fu così che, quando Leo scoprì dei preservativi in una baietta e, vinto dalla tentazione di farne incetta, si tuffò nelle acque oleose, ne riemerse talmente coperto di sporcizia che noi, che pure ne avevamo viste di tutti i colori, sospendemmo ogni altra attività e corremmo a cercare del cherosene. La faccia gliela ripulimmo abbastanza bene, ma improvvisamente gli si gonfiò tutta. Spaventati a morte, ci precipitammo allo "Tsindel", l'ospedale costruito prima della Rivoluzione da colui di cui portava il nome. La nostra salvezza,

l'anziana, squisita dottoressa Tsilja Abramova Vilner, era il medico di guardia. O forse si chiamava Sara Moisevna; non ha importanza. Importa invece che ella si considerasse la *Mamasha* di noi tutti, medicasse con cura ogni nostra ferita e ci implorasse invano di porre fine alla nostra esistenza errabonda. Ciò che la buona donna non capiva, tuttavia, era che noi eravamo sì dei vagabondi, ma non per povertà: semplicemente perché metterci le scarpe ci pareva di cattivo gusto. Molte erano le cose che non capiva; ma avremo modo di riparlare di lei in seguito.

Naturalmente, quando nel dopoguerra le autorità proibirono la balneazione nella Moscovia, noi ci guardammo bene dallo smettere. Continuummo imperterriti a tuffarci in quelle dense acque iridate, preoccupandoci unicamente di non farci acchiappare dalla milizia. Le nostre sessioni natatorie erano organizzate come segue: uno di noi restava a guardia dei calzoncini (nostro unico capo di vestiario) mentre gli altri si tuffavano nudi dal molo, in uno scoppio di follia collettiva e con la pelle illividita dal freddo. Quando arrivava la milizia, il palo, lanciando un grido di allarme, correva al luogo convenuto. In un batter d'occhio lo raggiungevamo alla fabbrica d'automobili, nuotando con le chiappe al vento. Conoscevamo boschetti ed acquitrini dove i nostri inseguitori non potevano certo raggiungerci.

Ma, come è scritto anche nei vecchi libri, ogni cosa finisce. Uno dei miliziani era astuto come una volpe. Probabilmente gli davamo fastidio ed egli architettò uno stratagemma davvero meschino. Fermò un camion per la strada, salì a bordo e ordinò all'autista di dirigersi al molo, mentre lui si rendeva invisibile raggomitolandosi nell'automezzo come una vipera. Il nostro palo, ovviamente, non ci fece caso: in quel momento erano molti i camion che si fermavano al molo. D'un tratto, quel demonio balzò fuori dal camion come un lupo dalla tana e arraffò i nostri pantaloncini. Poi, con calma e con aria d'importanza, sbandierando i nostri vestiti confiscati, ci fece cenno di uscire dall'acqua. Non ci restava da far altro che rimetterci alla clemenza del vincitore.

Ma non vi fu clemenza alcuna. Il castigo che escogitò fu terribile. Ci ingiunse di salire sul retro del camion e disse all'autista di abbassare le fiancate.

La scena che seguì ha dell'incredibile. Noi ce ne stavamo là, nudi come vermi, coprendoci pudicamente le vergogne con le mani. Il miliziano, in piedi accanto a noi, ci guardava con un ghigno di soddisfazione impresso sul grugno. La gente cominciò a radunarsi, incuriosita. Il miliziano ordinò all'autista di suonare il clacson a tutto spiano, in modo da attirare l'attenzione generale, sfi-

lando con estrema lentezza fino alla centrale della milizia di Kozhevnikij, che sarebbe stata troppo lontana anche se avessimo avuto i pantaloncini.

Voi certo penserete che il miliziano abbia convocato i nostri genitori consigliando loro di punirci. Successe così? No. In quegli anni il sistema non prevedeva indagini e processi. Tutto si basava sugli accordi fra le parti. Ad ognuno di noi furono restituiti i pantaloncini, insieme a un bel calcio nel didietro, a mo' di sigillo dell'accordo. Promettemmo che non avremmo mai più fatto il bagno nel fiume e non lo facemmo più. O almeno, non a quel molo.

Per tornare all'amabile dottoressa Vilner, va detto che, impegnata com'era a condurre la sua instancabile crociata contro la nostra barbarie ed incultura, certamente le sfuggiva con chi aveva a che fare. Non ebbe difficoltà ad insegnarci a disinfettare le ferite con l'urina o con un ciocco carbonizzato, ma tali regole erano da noi accettate solo fino al punto in cui non si scontravano con le norme del cortile. Queste ultime, infatti, stabilivano una diretta correlazione fra il coraggio di un ragazzo e il suo rischio di farsi male.

A questo punto è bene spiegare, in generale, in che cosa davvero consisteva il cortile (ed è questo, probabilmente, il momento giusto per introdurre la parola russa *dvor* che, in mancanza d'altro, traduciamo con "cortile"). È importante anche precisare che non tutti i cortili di allora somigliavano a quelli descritti nel best-seller *I Ragazzi dell'Arbat*.

C'erano, è vero, i cortili intellettuali, ma c'erano anche quelli sportivi, e addirittura quelli furfanteschi. Il nostro era un cortile di teppisti: alimentava, cioè, uno speciale stato d'animo incentrato sul rischio, ove per rischio si intende, azzuffarsi con qualcuno, farsi notare, dimostrare di aver fegato. Ad esempio, nuotare fino ad una chiatte avvicinandosi il più possibile e poi tornare indietro. (Chi non ce la faceva non aveva che da prendersela con se stesso.) Oppure tuffarci giù dall'angolo del molo saltando oltre i pilastri semisommersi, per cadere nell'acqua profonda. (Uno di noi non riuscì a saltare abbastanza lontano e si schiantò, ma questo non fu sufficiente a dissuaderci da quel pericoloso passatempo.) O ancora, fissare con degli spaghi un paio di pattini ai nostri *valenki*\*, legarci con una fune ad un camion e farci trascinare piroettando lungo gli argini ghiacciati, col rischio di spezzarci il collo. (Ad uno capitò di scivolare e fu investito da un'auto.)

Non saprei trovare, lo giuro su Dio, la ragione per cui i nostri anni migliori dovessero trascorrere fra queste bravate pericolose e primitive, invece di vederci impegnati in giochi ragionevoli e sicuri. Posso dire però che, pur nella

totale incomprendimento di persone come la dottoressa Vilner, gli adulti ci lasciavano la più assoluta libertà di indulgere alla nostra passione per i giochi pericolosi. Da una parte, ciò era inevitabile: prima *Mamasba* aveva due lavori, poi addirittura tre. Non solo noi crescemmo senza alcuna vigilanza, ma anche ignari delle più elementari norme igieniche, di prudenza e simili. D'altronde, nell'abbandonarci alla legge rischiosa e spietata del cortile, gli adulti obbedivano evidentemente a un tradizionale istinto collettivo forgiatosi nel corso dei secoli. I maschi hanno sempre portato i loro figli nella foresta. La tribù aveva bisogno di cacciatori e bisognava saper sopravvivere.

Comunque è anche vero che le ansie della brava dottoressa – chissà poi come si chiamava – avevano anche una particolare ragion d'essere. I ragazzi delle società tradizionali facevano giochi pericolosi, sì, ma sempre gli stessi. Noi, invece, figli non solo delle rovine del dopoguerra, ma anche del progresso tecnico e scientifico, inventavamo sempre nuovi rischi, aggiungendo pericoli ogni volta diversi alla nutrita lista di quelli già noti.

Le "esplosioni" sono un ottimo esempio di questo fenomeno.

Si trattava di eventi comuni nei cortili del dopoguerra. Solo un lavativo avrebbe rinunciato a rubare le bombe inesplose alla stazione Paveletskij, e solo uno sciocco avrebbe rinunciato a smontare quei resti fascisti della guerra. Le "esplosioni" si assomigliavano tutte; erano oggetti grandi e neri e ripieni di qualcosa.

Il primo problema consisteva ovviamente nello smontare la bomba, svuotandola dell'esplosivo. Negli ordigni di provenienza tedesca questo era solitamente contenuto in una sorta di zocchetto, lungo 4 o 5 centimetri. Noi tracciavamo un sottile filo di polvere da sparo, una sorta di sentierino, fino alla bomba, in modo da avere poi il tempo di correre a metterci al riparo. Solo un pivello avrebbe potuto commettere l'errore di fare un sentierino troppo corto. Noi professionisti, invece, ci ritiravamo con dignità, perché avevamo tutto l'agio di metterci in salvo.

Il secondo problema era trovare un detonatore. Io preferivo il carburo, di cui c'era, fra l'altro, grande abbondanza. Ovunque si trovavano mucchi di carbonato di calcio ed era facile trovare pezzi che "gorgogliavano".

Poi bisognava accertarsi di provocare un bel po' di fumo. Per questo era necessario procurarsi della pellicola di acetato, anch'essa disponibile un po' ovunque. Il procedimento da noi sviluppato prevedeva di arrotolarla stretta, avvolgerla con la carta e incendiarla. Però si doveva spegnere il fuoco imme-

diatamente, perché solo così avrebbe sprigionato fumo a lungo come noi volevamo. Era una sorta di grande cortina fumogena.

A quel punto tutto era pronto: si poteva cominciare. Carburante, polvere da sparo, fumo... ed ora, fuoco!

BUUUM!!!

Più era forte l'esplosione, più lo era il suo artefice ed era una sensazione stupenda.

Quanto sto per raccontare accadde molto tempo dopo e nessuno poté poi ricordarsi a chi era venuta in mente un'idea tanto stupida. A ben pensarci: perché smontare la bomba, dopotutto? Perché non buttarla direttamente nel fuoco? Contrari? Nessuno. OK. Preparammo un falò, accendemmo il fuoco, vi depennammo l'ordigno e ce la demmo a gambe...

...Quando l'angolo della caserma dei pompieri in costruzione crollò e le finestre della maternità caddero in pezzi, capii con certezza che la tecnologia richiedeva conoscenze appropriate. Penso che sia stato quello il preciso momento in cui decisi di andare a scuola.

L'incidente superò di molto i confini del cortile. Giunse allora il signor Brit, della milizia distrettuale. Di lui si diceva che era stato congedato dall'esercito. Si trattava di persona esperta e rispettata. Sapeva tutto di tutti e fu uno scherzo scoprire l'accaduto. Parlò con me, con la mia mamma, con gli altri ragazzi, con i grandi... Ma il cortile rimase muto come una tomba, al cospetto delle autorità.

Certo, fummo rimproverati molto duramente. Ci fu inculcato chiaramente e una volta per sempre il concetto che non tutte le idee a sfondo tecnico meritavano di essere realizzate. Ma non stava alle autorità spiegarcelo: erano affari del nostro cortile. Ecco perché nessuno – intesi? – nessuno aveva il diritto di fare la spia. Se ciò fosse accaduto, la comunità non glielo avrebbe mai perdonato. Eravamo uno per tutti, tutti per uno. Non solo il verme schifoso sarebbe stato picchiato (questo è poco ma sicuro), ma avrebbe subito i peggiori sabotaggi. Una cosa davvero tremenda. La solidarietà del cortile era efficace a tal punto che nessuno, foss'anche il mio migliore amico, avrebbe mai potuto violare la sentenza unanimemente accettata. Semplicemente, la persona in questione scompariva alla vista degli altri, tramutandosi in una sorta di ombra, in un morto vivente e (in virtù della forza di persuasione collettiva) iniziava a convincersi della sua non-esistenza. Solo con il tempo (e a chi spettasse misurarlo rimaneva un mistero) sarebbe giunto il perdono e il reprobato avrebbe nuova-

mente potuto giocare insieme a noi. Ma questo codice d'onore non se lo sarebbe mai più scordato.

Il cortile puniva, ma anche proteggeva. Di ciò mi resi conto una volta con assoluta certezza. Ero stato ingiustamente accusato: una vettura era entrata nel cortile, e qualcuno aveva scagliato un sasso contro il finestrino. Era stato un caso, è chiaro. Ma il finestrino si era rotto e l'automobilista afferrò per il braccio uno dei bambini più piccoli, iniziando a stratonarlo e ad interrogarlo. Il bambino, terrorizzato, indicò me con il dito, forse a causa della mia cattiva reputazione. Stavo giocando vicino a casa, quando il tipo venne verso di me, mi prese per i capelli (sì, sì, ce li avevo, all'epoca) e cominciò a sbraitare che ero stato io a rompergli il finestrino. Non credereste a ciò che feci. Mi battei come un leone. Strillai che, se veramente fossi stato io il colpevole, mai e poi mai lui sarebbe riuscito a trovarmi. Arrivarono gli adulti. Le mie motivazioni parvero loro convincenti e presero a calci l'uomo, reo di aver individuato la persona sbagliata.

Ecco il significato della parola *dvor*. Ancor oggi mi domando perché gente che non abitava in antichi palazzi ma in recenti casermoni aveva così radicato in sé il sentimento di essere "la padrona". Era il loro territorio e lo governavano in modo del tutto scevro dalle interferenze delle strutture del potere. I problemi c'erano, i guai capitavano, ma tutto, in un modo o nell'altro, veniva risolto all'interno dello *dvor*, poiché tutto si basava sull'istinto territoriale collettivo.

Ora mi chiedo: in che cosa consisteva questa collettività? In che cosa consisteva la bizzarra entità da noi chiamata *dvor*? Pochi edifici casualmente adiacenti si presentavano come un'indissolubile unità ed era il territorio e non gli edifici, a definirsi come il luogo dell'identità individuale di ognuno. E questa formazione essenzialmente aerea, spaziale, ostentatamente svincolata dalla giurisdizione municipale, aveva sviluppato le sue usanze, le sue tradizioni e i suoi affetti. Lo *dvor* rappresentava la naturale forma di comunità territoriale urbana, dotata di un'etica propria e di un'amicizia collettiva. Era il luogo in cui si cristallizzava la solidarietà degli abitanti. Era una collettività piccola e auto-organizzata, diversamente dalla città e dallo Stato. Età e censo non facevano differenza alcuna all'interno del cortile. Era un luogo deputato a incontri e comunicazioni. Li ballavamo, stendevamo il bucato e giocavamo. Cercavamo aiuto e protezione e, per quanto pesante potesse essere la nostra vita, non invidiavamo nessuno e non stavamo a discutere per ore su chi se la passava meglio di noi.

Certo, la nostra vita era tutt'altro che rosea. Se ne descrivessi in dettaglio lo squallore, rischierebbe di apparirvi orribile. Parliamone solo un po'.

La mia famiglia aveva a disposizione un'unica stanza, in cui abitavamo in sei. Solo dopo la guerra mio padre riuscì a scambiare parte della nostra cucina sul cortile con parte della baracca interna di un vicino, assicurandosi così una specie di appartamento separato. Ma non avevamo né acqua corrente (arrivò molto dopo), né gas (cucinavamo con le stufe a petrolio), né rete fognaria (sostituita da un pozzo nero e da latrine a tubatura verticale). Non mi soffermerò oltre su questo punto: basti dire che noi abitavamo al primo piano. Avevamo invece l'elettricità. Ma faceva freddissimo, perché i muri erano fatti di assi (isolate alla meno peggio) e le stufe funzionavano a singhiozzo. D'inverno il calore veniva letteralmente spazzato via dal vento.

Vestivamo di stracci. Fu soltanto nel dopoguerra che noi fratelli ricevemmo un regalo – uno solo per tutti e tre – consistente in un cappotto verdognolo, l'unico bottino di guerra che mio padre abbia riportato dal fronte. Era enorme. Sotto indossavo una giacchetta imbottita e andavo a scuola conciato a quel modo.

Eravamo tutti quanti mezzi morti di fame. Durante la guerra ogni cosa veniva distribuita con le tessere di razionamento. *Mamasha* era l'unica che lavorava, perciò avevamo diritto a una sola tessera. Ma noi tre avevamo sempre fame e in più c'era la nonna paterna. Una cosa indescrivibile. Non facevamo che cercare qualcosa, qualunque cosa, da... non propriamente mangiare, ma addirittura divorare. Intorno a noi i bambini si gonfiavano e morivano di fame. Durante i funerali ci dicevano che le loro anime salivano in cielo, e lì trovavano da mangiare.

In tutta la mia infanzia, un'unica volta mi sono sentito sazio. Fu quando ci rimpinzammo di argilla. Avevamo sentito dire che era commestibile. La trovammo lungo i binari della ferrovia e ne raccogliemmo un secchio intero, che riportammo a casa e condimmo con un po' di sale. Mamma rientrò la sera. Era una donna di grande intelligenza e sensibilità e già nell'ingresso capì che era accaduto qualcosa di brutto. *Cos'è successo? Dove l'avete trovata?* Noi ci carezzavamo il ventre compiaciuti, offrendo anche a lei la sua parte.

Mai dimenticherò lo sguardo di mia madre in quel momento, perché fu la prima volta in cui vidi un adulto davvero spaventato. Perdere i suoi tre bambini in un colpo solo, a causa di quell'argilla sconosciuta... Tutti i vicini si riunirono a discutere sul da farsi. Secondo alcuni bisognava indurre il vomito; altri



ritenevano fosse meglio aspettare. Alla fine prevalse l'abitudine russa "aspetta e vedrai". E fu ciò che accadde, in tutti i sensi, compreso quello fisiologico. L'argilla fu espulsa senza conseguenze, ma lasciandoci anche privi di quel meraviglioso senso di sazietà.

Potrei continuare per un pezzo a descrivere le nostre difficoltà, ma, francamente, preferisco evitare. Quando parlo dei miei ricordi, non v'è traccia in me della convinzione che fossero tempi grami; e non v'è mai stata. Avevo fame? Sì, certo, ma era naturale. Ero congelato? Anche questo era naturale. Nessuno sentiva di essere ingannato. Nessuno pensava che la vita fosse altrove. Su tutto regnava un senso di assoluta normalità, indipendentemente dai guai, dalla povertà e dalla fame che pativamo. Se anche mi si fosse detto che qualcosa non andava (a parte, è ovvio, qualche problema passeggero) non avrei capito. I sentimenti negativi erano soffocati dalla nostra vitalità e dal nostro spirito comunitario. Sì, certo, i problemi c'erano, ma non per questo ci si lasciava sfuggire l'occasione per stare allegri. Avevamo delle difficoltà, ma non si viveva solo per quelle. Andare da un vicino per prendere in prestito un po' di patate, di pane o di denaro era la cosa più naturale del mondo. In occasione di qualche ricorrenza pubblica o familiare tutti quanti, nel cortile, vi prendevano parte. E se qualcuno aspettava un parente in visita dal fronte, con l'immancabile bottiglia di vodka, la comunità intera si dava da fare per preparare un'accoglienza degna, e dimostrare che eravamo ancora vivi.

Lo *dvor* fungeva da complessa scuola di solidarietà, di resistenza e spirito di sopportazione, e di ogni altro valore che diveniva poi parte integrante della nostra etica esistenziale. L'amicizia, la dignità e un nostro speciale onore infantile veniva coltivato in quell'ambiente con una sorta di violenta ostinazione. Le generazioni si succedevano e se ne andavano ed altre le seguivano, ma sempre continuava una forma di correttezza reciproca, che non aveva bisogno di promesse né di spiegazioni. Non mi ricordo mai di qualcuno che spiegasse qualcosa a un altro. Funzionava in modo diverso. La molestia morale non esisteva. A tutti era evidente cosa si poteva e cosa non si poteva fare, perché lo *dvor* non lo avrebbe tollerato. Da quel punto di vista, fra l'altro, non c'era una sostanziale diversità fra il centro e la periferia, fra i "ragazzi dell'Arbat" e noi. Nonostante le differenze fisiche, tutti i cortili si somigliavano come spirito e filosofia di vita. Era in questo caldo ed accogliente ambiente comunitario che l'essere umano nasceva e si sviluppava insieme agli altri, per diventare infine "un moscovita".

La sua città natale gli stava intorno, l'unica città per lui possibile, che amava e rispettava. Questa speciale tenerezza moscovita è ancor oggi riscontrabile nei vecchi nomi dei tram, Annetta e Bachetto, che stanno per linea A e linea B. Non so che cosa accadde dopo, né perché, ma so che, a poco a poco, questo senso di unità, di solidarietà, di comunità ha iniziato a venir meno.

La "famiglia" del cortile si è dissolta e ha lasciato il posto ad una forma di isolamento. Mosca è cambiata, molto cambiata. Tutto si è frazionato in piccoli nuclei familiari, celle di alveari, gusci. Nessuno conosce più il suo vicino di pianerottolo. L'abitudine di stare insieme, di interessarsi agli altri, di condividere, di aiutare, è svanita.

Una strana forma di alienazione soffoca Mosca. Quasi come se i moscoviti sentissero che la città non gli appartiene più, che qualcuno o qualcosa li ha oltraggiati, o derubati. Dio solo sa dov'è finito l'antico fascino di Mosca. Quell'atmosfera di comunità e di gentilezza non c'è più. La gente ora vive isolata, senza alcun contatto con lo spazio che le sta intorno.

Di questo ho discusso a lungo con amici, scienziati, sociologi, psicologi e demografi. Ho letto gli articoli degli architetti. Tutti citano i fattori cosiddetti oggettivi: la città si è gonfiata, si è estesa. Mi hanno parlato di problemi urbanistici e di altri aspetti scientifici.

Rispetto queste spiegazioni, ma, come moscovita, esse mi hanno sempre fatto sentire un po' messo in disparte o, per dirla più esplicitamente, quasi condannato. Gli scienziati cercavano di spiegare razionalmente ciò che il mio cuore non poteva accettare. Quali sono i problemi?

Le nuove aree? D'accordo, ma di "nuove aree" ce n'erano anche prima.

L'arrivo in massa dei provinciali a Mosca? D'accordo, ma anche quand'ero ragazzo c'erano provinciali che abitavano nel cortile.

I problemi di ogni giorno pesano? Sì, ma pesavano anche prima.

Secondo me, un concetto errato che sta alla base di tutte queste spiegazioni scientifiche è il presupposto che il vecchio *dtor* moscovita fosse un residuo della società patriarcale. Io sono convinto che non di residuo si trattasse, bensì dell'autentica Mosca.

Vorrei ricordare che, negli anni '60, insieme all'edilizia popolare a basso costo, è stato inoculato il virus della separazione e dell'isolamento. Gli architetti hanno iniziato a demolire i cortili che, da sempre, costituivano parte integrante dello speciale tessuto moscovita.

Intendiamoci: non sono contrario alle moderne tecnologie costruttive, ma

al fatto che, con esse, siano stati introdotti nel territorio i più scellerati piani urbanistici. Persino nei condomini americani, dove si trasferisce chi non ha più bisogno di una villetta (e dove in linea di massima è radicato il culto dell'individualismo) ho visto corti interne, piazzali, spazi adibiti alla comunicazione. In tutto il mondo si ricercano le "comunità locali", cioè nuove forme di collettività territoriali. Alla gente non interessa più identificarsi con un'entità centrale, grande e remota. Ovunque c'è desiderio di calore, di casa, di intimità.

Considerare il cortile moscovita solo come un residuo patriarcale arcaico equivale a bollare come "feudale" la tradizione russa della conversazione a tavola, sostituendola a forza con l'abitudine europea delle cene in piedi. Oggigiorno alcuni "nuovi Russi" hanno adottato questo sistema – prenditi piatto e bicchiere, e smamma – ma se le massaie russe seguiranno davvero questa moda, la conseguenza più logica sarà, a mio parere, una sua "stilizzazione". Non è vero che quello è "lo stile moderno", ma solo una tradizione diversa, frutto di una cultura diversa. È un'abitudine che consiste nell'accogliere ogni ospite singolarmente, anonimamente, invece di considerarlo membro della comunità che siede intorno alla tavola.

– Non ho mai fatto appello alla ricostruzione dei cortili, intesi come presunta Arcadia russa. Tale Arcadia non è mai esistita e nulla può tornare come prima. Ma ritengo possibile ritrovare, oggi, nelle nostre vite, qualcosa di analogo a quello spirito comunitario scomparso e al senso di calore nei confronti della nostra città. Si tratta, in ogni caso, del sogno segreto di molti che appartengono alla mia generazione.

Al tempo in cui lavoravo come ingegnere e poi come direttore di un'impresa di macchinari per l'industria chimica, queste mie idee non hanno mai oltrepassato il confine di casa mia. E anche in seguito, quando, inaspettatamente, divenni primo vicepresidente del Comitato esecutivo di Mosca, non ci pensavo molto seriamente. All'epoca, discorsi come questi rischiavano di passare per semplici chiacchiere.

Ma adesso sono sindaco, e sogno di restituire Mosca ai suoi cittadini. Però non è solo un sogno, perché una semplice analisi della situazione mi persuade che, se non si rispolverano le tradizioni di vita collettiva, la città non potrà mai superare i suoi problemi. È chiaro che l'amministrazione deve intervenire, ma devono farlo anche altri: i cittadini e le collettività territoriali organizzate. Anch'essi devono attivarsi e fare pressione, rendendosi conto una volta per tutte che l'unica soluzione possibile consiste nel prendere in mano le cose.

I processi attualmente in corso in città – periferie in crescita, aumento dei costi di riparazione e via dicendo, compreso il mutato clima sociale – porteranno inevitabilmente al rafforzamento degli interessi corporativi nel caso di persone accomunate dal loro destino di vicini di cortile. Non dobbiamo far altro che risvegliare questa coscienza *sovietica* passiva, che continua a dipendere dalle autorità per ogni bisogno più elementare. Dobbiamo riaccendere le nostre risorse nascoste e alimentare il desiderio dei moscoviti di rendere vivibile la loro città.

La gente non dovrebbe sentirsi proprietaria solo di casa sua. La casa non dovrebbe terminare fuori dalla porta e neppure sul marciapiede di fronte. Il cortile, il cancello, la stradina laterale, il viale, la piazza, la riva, dovrebbero tornare ad appartenerci, come ci appartenevano un tempo. Bisogna avviare uno sforzo spontaneo per rendere abitabile il territorio.

A quel punto si potrà incominciare a parlare di sussidi alle varie forme di autogestione (libere associazioni territoriali, unioni) da parte dell'amministrazione municipale. Le attività di tali organismi autogestiti potrebbero espandersi verso iniziative economicamente ragionevoli. Ad esempio, si potrebbe reperire un lotto abbandonato e renderlo economicamente proficuo. Oppure affittare un edificio abbandonato e utilizzarne i proventi per ridisegnare l'area del cortile a proprio gusto. Da parte nostra, appoggeremmo in ogni modo qualsiasi tentativo di sviluppo del territorio. Molte decisioni assunte oggi dall'amministrazione cittadina vanno proprio in questa direzione.

Promuovendo le associazioni di condominio non intendiamo limitarci a renderle responsabili dei fondi comuni ma, nel discutere i provvedimenti sullo status dei forestieri o la loro registrazione a Mosca, teniamo presenti precise e concrete norme giuridiche.

L'umore dei moscoviti e i loro sentimenti rivestono per noi una grande importanza.

Dobbiamo restituire loro la città.

## CAPITOLO SECONDO

# UNA PATATA, DUE PATATE, TRE PATATE...

DRAMMA IN TRE ATTI,  
SENZA PROLOGO NÈ EPILOGO

### Atto primo

*Sono sempre stato convinto che un leader debba essere uno specialista. Non si tratta certo di una rivelazione fulminante, ma di un'idea che non mi sono mai stancato di ripetere a me stesso e agli altri. Mai v'è stato incontro durante il quale io abbia trascurato di rammentare ai partecipanti che la quasi totalità dei nostri problemi era ed è dovuta alla fallace pratica sovietica consistente nel sostituire un leader con un altro, giudicandolo sulla base della sua influenza personale invece che delle sue capacità e della sua attitudine a governare.*

*Immaginate dunque quale fu la meraviglia di ognuno quando, nel 1987, accettai la proposta di Boris Eltsin di essere messo a capo dell'Industria agricola di Mosca: proprio io, che all'epoca sapevo a mala pena distinguere fra un cavolo estivo e uno invernale. Per motivare la mia decisione dovrei poter elaborare e sviluppare tutta una filosofia, spiegando anche la mia personale concezione del destino, cosa per la quale, purtroppo, manca il tempo materiale in questo libro. Perciò, sarò telegrafico e riassumerò la complessità del ragiona-*

*mento in una semplice affermazione: io credo nel destino. Più ancora, credo che il destino si diverta a mettere alla prova le intuizioni e le risorse umane, specie in momenti di particolare importanza. Magari abbiamo passato una vita intera coerenti con una nostra particolare concezione del mondo e fedeli al sentiero della ragione: però viene il momento in cui, d'un tratto, mandiamo tutto all'aria, e ci fidiamo di un'intuizione.*

*La proposta di Eltsin non mi prometteva altro che il fallimento più totale, e una situazione di perdita netta sotto ogni aspetto. Tuttavia, se tornassi indietro, la mia risposta sarebbe la stessa: "Sì".*

1

Come spesso accade, tutto cominciò inaspettatamente. Lavoravo da sei mesi al comitato esecutivo del consiglio municipale moscovita quando, un giorno, fui convocato per un colloquio con il presidente Saikin.

"Prego, si accomodi", mi disse. "Vorrei discutere un po' con Lei. La situazione nel settore è disastrosa. La nuova campagna di distribuzione è alle porte, e ci serve un uomo da mettere alla testa del *Mosagroprom*".

"Il fatto che Lei mi interPELLI mi lusinga", risposi, "ma io sono un tecnico, e non conosco nessuno in questo campo. Se invece, tanto per dire, si dovesse organizzare un funerale di Stato, potrei essere utile come presidente della commissione municipale di servizio al consumatore".

Saikin non era uomo da apprezzare una battuta, bella o brutta che fosse, ma la mia era comunque infelice, perché l'allora presidente del *Mosagroprom*, Kozirev-Dal, era gravemente malato ed era per l'appunto colui che andava sostituito.

"Non ci siamo capiti", disse Saikin. "Intendevo dire che forse potrebbe provarci Lei".

Mi inalberai.

"Ma cosa diavolo sta dicendo? Io sono un ingegnere meccanico. Ho lavorato per trent'anni nell'industria chimica: lì sì che ero uno specialista. Già hanno commesso uno sbaglio trasferendomi al *Mossovet*; ma, se non altro, mi occupo dell'industria cittadina, di nuovi macchinari e tecnologie: tutte cose che mi sono note, e vicine alla mia esperienza. E adesso Lei vorrebbe rovinarmi ulteriormente l'esistenza?"

"Ma no, non sono d'accordo. Lei se la sta cavando egregiamente".

E, con questo, l'incontro ebbe fine. Ero sollevato per lo scampato pericolo. Me ne dimenticai; ma solo per poco, perché, dopo qualche tempo, Saikin ritornò all'attacco:

"Allora, ha riflettuto sulla mia proposta? Se accetta, ci sarò qui io ad aiutarla".

"Non me ne faccio niente del Suo aiuto!" gli dissi. "Non sono l'uomo giusto per questa faccenda. O forse è perché volete sbarazzarvi di me?"

"Ma cosa le viene in mente!" protestò.

Ci fu un nuovo intervallo di tranquillità. Poi, un giorno, ricevetti una telefonata: ero invitato al Comitato Centrale del Partito Comunista a Mosca. Ora tutto era chiaro. Mi ci recai con un solo pensiero: non arrendermi. Se proprio avessero insistito, riflettevo, sarei ritornato al mio lavoro di prima, che fra l'altro mi mancava molto. Non era il mio primo incontro con Eltsin, il quale conosceva il mio carattere e non ignorava che, quando mi impunto su qualcosa, sono irremovibile.

Ma a suo credito va detto che Eltsin non esercitò su di me alcuna pressione. Non solo: mi apparve molto diversamente da come mi aspettavo. Pareva stanco, demoralizzato. Parlava quasi con difficoltà, sebbene con molto calore.

"Non starò tanto a menare il can per l'aia, Jurij Michailovich. Questo per me è un momento difficile. Quando abbiamo istituito l'Agroprom speravamo che la distribuzione dei prodotti agricoli sarebbe migliorata; ma non è stato così. Ci serve un nuovo responsabile e non possiamo permetterci una scelta sbagliata. So che ha già declinato l'offerta. Questo incarico non è una passeggiata, me ne rendo conto, ma ci ho riflettuto a lungo e, che altro dirle: La supplico di accettare".

Era l'ultima cosa che mi sarei aspettato di sentirgli dire.

Dinanzi a me stava seduto il famoso *mugico*\* degli Urali, la cui leadership ferma e decisa incuteva reverenziale timore all'interno del Mossovet. Era lì, davanti a me, ma sembrava al tempo stesso un'altra persona. Avevo come l'impressione che il suo animo fosse appesantito da oscuri pensieri, da fosche premonizioni, che vagamente percepivo, quasi attraverso banchi di nebbia. Un po' come quando, bambino, sviluppavo le mie prime foto: dapprima non è che carta bianca; poi, a poco a poco, appaiono le immagini...

Quanto accadde in seguito è storia nota: la lettera di Eltsin al Comitato Centrale del Partito Comunista Sovietico, il suo sensazionale intervento durante la sessione plenaria, l'ira di Gorbaciov, che lo espulse dal Politburo. Non mi

piace parlare qui delle mie impressioni di quel giorno, perché si potrebbe credere che io voglia spacciarmi a posteriori per un profeta. Ma resta il fatto che nient'altro giustifica la mia improvvisa decisione di accettare la nomina che mi veniva offerta.

Fu uno di quei rari, incredibili momenti in cui si sperimenta una sorta di schizofrenia: magari si è lì, seduti a conversare con qualcuno e al tempo stesso si osserva tutto come dal di fuori. La mia mente era assolutamente, freddamente razionale: "Sei pazzo", mi dicevo. "Cosa stai facendo? Che bisogno hai di un lavoro del genere?"

Tuttavia, consapevole della situazione estrema in cui eravamo, capivo anche che poteva esserci una sola decisione: quella di Eltsin, non la mia. Stava per prendere una risoluzione che era, in realtà, predestinata. Se avesse dato prova di una pur minima esitazione, mi sarei sentito libero di rifiutare. Ma ero al cospetto di un uomo che, ostinato come pochi, si era fatto largo a gomitate per andare incontro al proprio destino. Adesso quest'uomo domandava a me di aiutarlo. Ero uno di quegli attimi decisivi in cui il futuro ci si para innanzi e la storia, così come poi la conosciamo, viene forgiata.

Il mio "sì" mi procurò qualcosa di più della fiducia del futuro presidente russo. Sotto l'aspetto prettamente pratico, alla Scuola dei Colpi Bassi stavo per imparare una tecnica molto importante: come gestire un'economia municipale durante la difficile transizione da un sistema economico ad un altro.

## 2

Quando i bolscevichi presero il potere e decisero di ignorare tutte le leggi dell'economia, non potevano forse neppure immaginare l'enorme quantità di normali aspetti della vita di ogni giorno che essi, così facendo, sarebbero riusciti a stravolgere e a rendere anomali. Anche questioni semplicissime, che a prima vista mai e poi mai avrebbero potuto porre il minimo problema, si tramutarono in qualcosa di talmente assurdo e mostruoso da non avere pari nel resto del mondo.

È noto che Lenin non si fidava dei contadini. Li riteneva incapaci di cambiare la loro natura e di urbanizzarsi. Nella sua predilezione per la città, Lenin perseguì i tradizionali metodi briganteschi di saccheggio delle campagne. La politica del "comunismo militare" era di cristallina semplicità: derubare la campagna dei suoi raccolti e trasportarli in città, stoccandoli nei depositi e metten-



doli sotto chiave. Fu così che prese corpo il concetto dei "magazzini ortofruttili". In seguito, tali principi basati sul "sistema di appropriazione delle eccedenze", combinati con i metodi della "collettivizzazione" e della pianificazione governativa, divennero le chiavi di volta del paradossale mostro organizzativo socialista. Visto che non ci si poteva fidare dei paesani e dei contadini, la città socialista doveva poter disporre in qualunque momento di scorte di frutta e verdura sufficienti per almeno un anno: selezionarle, impacchettarle, accumularle e, in tal modo, mantenerle fresche per l'intero anno!

In nessun altro luogo al mondo è dato di osservare un simile sistema. Prendiamo, ad esempio, Parigi. Nessuno, a Parigi, ha mai sentito parlare di "magazzini ortofruttili". Tutti i parigini sono a conoscenza del famoso mercato generale, verso cui ogni giorno (o meglio, ogni notte), dai quattro angoli della Francia (o meglio, d'Europa), confluiscono camion e furgoni per distribuire frutta, verdura e altri prodotti della terra, insieme a tutti gli alimenti che raggiungeranno in giornata le case dei cittadini.

È evidente che oggi nulla è più lasciato al caso. Una rete computerizzata fornisce informazioni complete ed esaurienti sull'offerta, la domanda e i prezzi. Durante la notte - tutto accade di notte, poiché il cittadino, cioè il cliente e consumatore, costituisce l'assoluta priorità - i grossisti, i commercianti al dettaglio e i ristoratori esaminano le derrate e scelgono i loro prodotti: quelli che vogliono, quelli che costano meno, quelli a cui sono abituati. Anche i pagamenti e la consegna delle merci hanno luogo durante la notte. E così, quando il parigino medio, che non ha la più pallida idea di tutta questa organizzazione, entra in un negozio la mattina per comprare ciò che vuole - fresco, pulito, selezionato - non si limita ad acquistare un prodotto adeguato ai suoi gusti e alle sue tasche, ma compie un'azione che si armonizza col suo stile di vita.

In altre parole, il consumatore parigino sa che il mondo in cui vive è quello giusto, perché la gente lo tratta con riguardo e rispetta la sua dignità, semplicemente svolgendo correttamente il proprio lavoro. In questo modo, il consumatore riceve informazioni sostanziali sulla città in cui vive e più tardi, sul lavoro, egli la "ripaga" di ciò, rendendole i suoi propri "prodotti", sostenendo così il "livello di civiltà" da lui sperimentato la mattina stessa.

Comprare un chilo di patate è un gioco da ragazzi, ma questo gioco può essere organizzato in modo tale da disgustarti per tutto il resto della giornata. Inoltre, se esso non è che l'ennesima maglia di un'infinita catena di incidenti,

storture e umiliazioni, finisce che, inevitabilmente, un'atmosfera del tutto diversa si instaura in città, fra le persone. Ecco che prende il sopravvento "la civiltà della villania", che ignora nel modo più assoluto una qualità umana essenziale: la dignità della persona.

I nostri cosiddetti "patrioti russi" hanno un bel dirmi che la Russia ha una sua "modalità speciale" di sviluppo e che i modelli culturali occidentali non sono adatti a noi. Non accetterò mai l'idea che la Russia debba per forza arrendersi a questi comportamenti. A costo di alienarmi le simpatie dei "democratici", aggiungerò anche che, quando i Russi hanno votato a favore del corso di riforme democratiche, non l'han fatto perché avevano assimilato astruse teorie macroeconomiche. No: molto semplicemente, i Russi ne avevano abbastanza di subire la "civiltà della villania" nella loro vita di ogni giorno.

3

A Mosca tutto funziona al contrario che a Parigi. La diffidenza di Lenin verso i contadini, unita alle idee di Stalin di totale controllo statale sull'economia, furono la base per la creazione dell'assurdo mostro organizzativo: ventitré magazzini giganteschi, capaci di contenere tonnellate di frutta e verdura. È una cifra di difficile comprensione per un non addetto ai lavori: basti dire che rappresenta l'equivalente delle forniture di un intero anno in una città di 10 milioni di persone. Neanch'io, che pure ispezionavo regolarmente tali depositi, talvolta passandoci intere nottate, ho veramente idea di questo smisurato "impero vegetale".

Ogni anno, a Mosca, l'atmosfera si fa tesissima all'epoca del raccolto. Enormi quantità di frutta e verdura debbono essere acquistate, caricate, trasportate, scaricate, smistate, impacchettate e accumulate nei depositi. In genere erano circa 100.000 i cittadini cui veniva quotidianamente ingiunto di mobilitarsi per far fronte a quella inaudita mole di lavoro, senza contare coloro i quali venivano inviati nelle campagne per lavorare nei campi.

Ma non basta. Per mantenere in vita questo sistema assurdamente anacronistico lungo tutto l'arco dell'anno, era necessario precettare ogni giorno fino a 20.000 moscoviti che ri-smistassero, ri-impacchettassero, ri-accumulassero i prodotti avariati e marcescenti. Interi servizi urbani avevano il compito di sorvegliare le varie attrezzature e c'erano un sacco di altri aspetti che non starò qui a descrivere per non tediarti ulteriormente, mio caro lettore.

Ma neppure gli sforzi più erculei erano sufficienti a mantenere in piedi quel perverso sistema. Ai tempi di Mikoian, che era stato il padrino di tale "istituzione", la presenza di verdure marce sui banchi dei negozi di Mosca era considerata alla stregua di un sabotaggio e implicava automaticamente la perdita della tessera del partito. Ma non appena Krushev allentò appena il pugno di ferro della responsabilità amministrativa, i magazzini furono i primi a risentirne. Da quel momento in poi, i moscoviti si abituarono sempre più alle carote appassite e ai pomodori spiaccicati.

Per tutta l'epoca della stagnazione, le patate marce divennero e rimasero il simbolo del sistema in decomposizione, con la sua onnipresente corruzione, i suoi imbrogli, le sue mazzette e il suo parassitismo sociale. Eppure, fino alla fine dell'era Breznev, i magazzini sopravvissero alla bell'e meglio, sebbene più per alimentare i pamphlet della satira che le tavole dei consumatori.

Il vero e proprio crollo si ebbe con l'inizio della *perestrojka*, cioè la ristrutturazione della società sovietica, promossa da Gorbaciov. Da un bel pezzo i fornitori di frutta e verdura avevano smesso di preoccuparsi della qualità dei loro prodotti. I depositi divennero sorte di prigioni medievali, il cui contenuto veniva distrutto, non conservato. Inondati di prodotti guasti, i negozianti non avevano altra alternativa che ripetere ai loro clienti l'ormai noto ritornello: "Se non ti piace, non mangiarlo". E così i moscoviti, stramaledicendo tutto e tutti, erano costretti a comprare verdure al mercato nero.

Tutto ciò non avrebbe, forse, troppo turbato le autorità di partito, se non fosse stato per un effetto collaterale di tipo attenuante: l'industria alimentare costituiva un accettabile bersaglio per le critiche e l'attenzione dei giornalisti. Nella tradizione socialista, infatti, i media sovietici non erano autorizzati a criticare le carenze dell'industria pesante oppure delle scuole materne, ma c'erano comunque delle aree in cui le critiche venivano incoraggiate. Fra queste, i magazzini costituivano un facile bersaglio. Tutto era concesso. L'indignazione popolare veniva incoraggiata, e nascondere le manchevolezze diventava quasi impossibile.

Certo, anche per questo tipo di critiche, qualche limite c'era. Ma, facendo un salto in avanti, giusto per illustrare la pratica, vorrei ricordare che, una sola settimana dopo la mia nomina, già si leggeva su un giornale: "Quel Luzhkov! Sono anni che promette di rimettere in sesto l'approvvigionamento agricolo e non combina niente! Come si può tollerare un simile incapace?"

Certo, era un caso a parte, ma emblematico. Invece di analizzare la situazione e di ricercare le cause profonde dei problemi, la critica preferiva concentrarsi sui bersagli poco impegnativi: i quadri intermedi. E questo atteggiamento non riguardava solo i media. Neppure i gradini superiori della scala sapevano come migliorare le cose.

Mentre i moscoviti sghignazzavano raccontandosi l'un l'altro l'aneddoto sulle case di tolleranza ("Bisogna cambiare il sistema, non le ragazze!"), le autorità di partito erano perennemente intente a sostituire i quadri intermedi che, dal canto loro, si sforzavano di riformare i settori problematici del sistema. Nell'estate del 1987, l'industria delle frutta e della verdura a Mosca raggiunse l'orlo del collasso. I depositi andavano sempre più a rotoli, la popolazione era furibonda, e la *perestrojka* veniva additata come l'unica responsabile di quel disastro. Il Politburo costrinse Eltsin ad addossarsi tutte le colpe, facendogli passare un brutto quarto d'ora.

Questo era il momento ideale per un cambiamento. No, non del sistema: del leader!

4

La strana parola "Mosagroprom" si riferiva, in realtà, al Ministero dell'Agricoltura nella sua totalità. Esso era responsabile del colossale settore agro-alimentare (centrali del latte, panifici, agricoltura, lavorazione e conservazione delle carni, manifatture dei tabacchi,...): in breve, della mega-industria moscovita che consumava, da sola, quasi il 15% del bilancio sovietico complessivo.

Era anche l'industria con più problemi.

Tutti coloro che venivano chiamati a gestire questo gigantesco impero alimentare vedevano tramontare la loro carriera in maniera rapida e ingloriosa, per poi finire nel dimenticatoio. C'era, fra l'altro, anche chi arrivava armato delle migliori intenzioni di rimboccarsi le maniche e cambiare qualcosa, ma il crollo inarrestabile dei metodi di gestione autoritaria aveva trasformato l'intero settore in una palude micidiale, perfettamente in grado di rovinare chiunque avesse la disavventura di capitarci dentro.

L'ultimo, in ordine di tempo, di questo sventurato carosello di dirigenti, era per l'appunto l'ex primo segretario di uno dei comitati di partito del distretto di Mosca. Kozirev-Dal altro non era che "un brav'uomo", che destava la com-

passione di tutti. Si trattava di persona modesta e lavoratrice, che si era letteralmente ammalata nel constatare che le cose peggioravano di giorno in giorno. Di tanto in tanto mi capitava d'incontrarlo nella sala da pranzo del Mossovet, a colazione. Consumava silenziosamente un pasto frugale; poi indossava un cappotto in pelle di foggia antiquata e scivolava via.

Un giorno sedetti a tavola con lui e gli dissi: "Fëdor Fëdorovich, ai miei doveri hanno aggiunto quello della supervisione delle cooperative".

Sorrise. "È perché sei nuovo, qui".

"Mi è venuto in mente che si potrebbe applicarle alla tua industria alimentare", continuai. "Tu che ne dici? Sono strutture flessibili, redditizie, e potrebbero adeguarsi bene alle esigenze dei magazzini".

"Ci penserò su", rispose tristemente.

Un paio di giorni dopo, come un alunno diligente che riconsegna sempre il compito assegnatogli, Kozirev-Dal venne da me.

"Abbiamo riflettuto sulla tua idea, Jurij Michailovich. Vedi, le tue cooperative sono un'impresa del tutto nuova. Non sappiamo ancora come andranno a finire, e dobbiamo assicurare il rifornimento alimentare ai moscoviti. Purtroppo adesso non possiamo permetterci il lusso di correre dei rischi. Mi spiace!"

Non ho mai più incontrato Kozirev-Dal. Più tardi apprendemmo che si era ammalato gravemente. Parlavano di trombosi cerebrale ma, indipendentemente dalla diagnosi, si sapeva benissimo che il suo male fisico era la diretta conseguenza di un esaurimento nervoso. In termini non medici, la causa reale della sua malattia era che egli non riusciva né a mantenere né a migliorare lo stato delle cose con i metodi del *raykom*<sup>8</sup>, e che non ne conosceva altri.

Mentre gli stavo parlando in quella sala da pranzo, non potevo certo immaginare che l'idea di sostituirmi a lui stesse già circolando lungo i corridoi del Mossovet e che era proprio il primo vice di Saikin quello che considerava tale idea. Non posso figurarmene il motivo. Forse aveva un'alta opinione delle mie capacità dirigenziali. In realtà, sotto la superficie, egli era mosso anche da altre, più oscure ragioni. Entrambi eravamo vicepresidenti del Comitato Esecutivo di Mosca: dunque potenziali rivali. Perché non fare in modo di trasferire il suo avversario nel settore "maledetto" del Mosagroprom, dove tutti vanno subito a finir male, scomparendo dalla circolazione?

Non posso avere la certezza che questi miei sospetti siano fondati ma, dopo quattro mesi che lavoravo al Mossovet e avevo preso confidenza con il

suo funzionamento, la loro validità non mi avrebbe stupito affatto. Gli impiegati del Mossovet erano manager scadenti, ma insuperabili in questo tipo di giochetti. Sia come sia, Bistrov (così si chiamava il mio rivale) iniziò a fare il lavaggio del cervello a Saikin parlandogli di me con tale fervore, che la cosa non poté che rafforzare i miei sospetti.

Quanto a Saikin, l'idea di trasferirmi al Mosagroprom era per lui totalmente nuova ed inattesa. Ma, con i nuovi tempi della *perestrojka*, si era già abituato alle decisioni e alle soluzioni non banali. La malattia di Kozirev-Dal lo costrinse a prendere in mano e a supervisionare l'intera "folgia vegetale". Si rese conto che il sistema stava disfacendosi: ladreterie, corruzioni, negligenze, tutti i frutti peggiori del "socialismo maturo" crescevano qui fino alle estreme conseguenze, ed erano frutti pesanti. Se ti cadevano sulla testa, addio!

5

Quando vidi per la prima volta i magazzini così come realmente erano, capii fino in fondo il significato della parola "collasso", e mi resi conto di ciò che poteva riservare il futuro ai sistemi socialisti in generale. L'approvvigionamento agrario moscovita era lanciato a velocità vertiginosa verso il fondo di un baratro.

Dio non ha fatto di me un dissidente. Quando vedo le storture del sistema io voglio riformarlo, non criticarlo. La critica mi interessa solo fintantoché porta alle riforme, e la considero sterile se non contiene l'ispirazione ad un'azione per migliorare le cose. Potete ben immaginare che mi era quasi impossibile mantenere la calma alla vista di un sistema per la conservazione alimentare in cui risultava più vantaggioso lasciar marcire i prodotti.

Che problemi c'erano?

Innanzitutto, le condizioni di immagazzinaggio. Non mi va neppure di descriverle. Mi auguro solo che questo libro sia pubblicato prima che i lettori abbiano avuto il tempo di dimenticare le realtà che furono costretti a vivere durante l'era comunista. I moscoviti "visitavano" i magazzini più spesso di quanto le scolaresche non visitino la Galleria Tret'jakov. Schifo terminale, puzza, muffa, ratti, mosche, scarafaggi: tutto quanto poteva esistere di disgustoso trovava modo di approdare ai famigerati magazzini. Le verdure, dono benedetto dal Signore, erano conservate nelle condizioni patite probabilmente dai peccatori dell'Inferno in attesa del Giudizio universale.

In secondo luogo, la manutenzione tecnica. È paradossale che proprio i magazzini, punto focale delle presunte riforme dei mercenari di partito, apparissero come inutili baracche. Vi era carenza di ogni cosa. Container? Nessuno. Batterie? Nessuna. Frigoriferi privi di valvole. Mancava addirittura l'ammoniaca. Su tali carenze si sarebbe potuto in qualche modo chiudere un occhio se esse fossero state limitate ai depositi più vecchi, con tecnologie antidiluviane. Ma il fenomeno riguardava anche i più recenti, i quali versavano in uno stato di tale trascuratezza, che l'unica spiegazione plausibile, sebbene di per sé assurda, sarebbe potuta essere quella che vedeva negli addetti degli uomini ossessionati dall'idea di distruggere intenzionalmente tutto ciò che li circondava, come fanno gli eserciti dinanzi all'avanzata nemica. L'invasore non doveva trovare null'altro che terra bruciata.

Infine, il più totale fallimento sul piano gestionale. Neanche fallimento: catastrofe. Ricordo il mio sconcerto quando mi fu riferita la trovata di due vicedirettori del magazzino Kuntsevo. Il direttore era stato licenziato, probabilmente per appropriazione indebita, e questi bei tipi decisero che era ora di darsela a gambe: allora si firmarono l'un l'altro due ordini di sollevamento dall'incarico, e se ne andarono in pensione! Ma pare che io fossi l'unico a scandalizzarsene. Nessuno ci fece caso. Nessuno trovò nulla da eccepire.

L'intero sistema era così profondamente e capillarmente corrotto, che perdersi in indagini non aveva alcun senso. L'apparato esecutivo agiva come se stesse anch'esso al gioco. La milizia limitava la sua attività a fotografare i container di verdure marce. I tesoriere e i responsabili finanziari si accontentavano di depennare dai bilanci i prodotti avariati. E i comitati distrettuali di partito, per i quali tutto questo pasticcio costituiva già uno dei mali inevitabili di questo mondo, vi si arrendevano al punto da divenire essi stessi parte del piano criminoso, rendendo così il sistema realmente impermeabile a qualsiasi riforma.

Sì, nei magazzini le perdite erano enormi, ma non tutto ciò che veniva depennato era andato davvero perduto: sotto sotto, c'erano modi traversi per rivendere le eccedenze nei negozi, e specularci sopra. Poiché tanto i negozi che i magazzini facevano capo ad un'unica entità amministrativa, non era difficile fare in modo che parte dei prodotti "scomparissero" sul mercato nero, o sulla propria tavola.

Hai tutti i diritti, mio caro lettore, di domandarmi se i responsabili di tutta questa corruzione erano dei criminali. Potrà sembrare ridicolo, ma la risposta è no! Ci avviciniamo qui al nucleo stesso del socialismo. Il sistema era a tal

punto fondato sulla reciproca copertura, che chiunque doveva esserne complice, pena l'esclusione immediata dall'"ossigeno". Oh, certo, di queste tecniche i capi erano esperti insuperabili.

Non ho mai analizzato approfonditamente gli schemi distributivi dei beni rubati, ma posso affermare con certezza che, entro certi limiti, tutti erano implicati e tutti erano partecipi: il che, in un regime socialista, equivale a dire nessuno. È questo il punto cruciale, l'effetto più deleterio del "socialismo sviluppato". Poiché ciascuno era convinto di non essere stato lui a creare questo disastro, tornando a casa con le borse stracolme di prodotti rubati non gli sembrava sbagliato e poteva tranquillamente e in tutta coscienza insegnare ai suoi figli che "rubare è male". Che cosa si poteva fare, in una situazione come questa? Praticamente nulla. Licenziarne uno, richiamarne un altro, appoggiarne un terzo? Nessuno poteva mettere in discussione il sistema. L'ordine costituito sembrava immutabile. Qualsiasi tentativo di approfondimento del problema scatenava accuse di dissidenza e slealtà. L'inespugnabile autodifesa del sistema condannava chiunque osasse sfidarlo.

Per mia fortuna o sfortuna, mi resi conto di questo molto in fretta. Ecco perché, specie dopo il sollevamento di Eltsin dal suo incarico, mi sentii disperatamente solo e privo di sostegno. Pareva che l'ultima possibilità che mi era ancora aperta consistesse nel riprendere dal punto in cui il mio predecessore aveva terminato.

Oggi mi chiedo: che cosa mi ha salvato? La mia accanita dipendenza dal lavoro? Forse. Non è cosa trascurabile. Ma io credo che ciò che mi ha maggiormente aiutato in quel difficile periodo sia stata una ragione squisitamente personale. Essa affonda le sue radici nella mia infanzia in tempo di guerra. Quando i tedeschi si stavano avvicinando a Mosca, io avevo cinque anni. Vale a dire che il periodo della mia massima crescita coincise con un'epoca di grande bisogno. Avevo sempre fame. Nel vicinato, i bambini si gonfiavano e morivano di denutrizione. Nostra madre non lasciava che questo accadesse a noi, certo: ma aveva tre figli a cui pensare e una sola tessera annonaria.

Il più dolce ricordo che serbo della mia infanzia è quello di un giorno d'estate alla discarica dei rifiuti, in cui avemmo la fortuna di trovare una pianta ricurva un po' simile all'erba, tipo pianta grassa, con germogli verdognoli che parevano biscotti; oppure il giorno in cui, in periferia, trovammo delle radici di rafano; o, ancora, quando scovammo delle rape, piuttosto amare ma nutrienti. Il momento peggiore era l'inverno, quando, al posto del pane, incominciava-



no a distribuirci del lievito. Pensate alla fame che avevamo e alla mamma che tornava a casa, versava il lievito nella padella, salava, e noi eravamo costretti a mandar giù quell'orrore, perché il corpo ha comunque bisogno di cibo.

Se sono riuscito a rendere anche in minima parte quello che ho passato, ora probabilmente comprenderete che cosa la parola "patata" significasse allora per me e che cosa ha continuato a significare per tutto il resto della mia vita.

Alla nostra famiglia fu assegnato un piccolo appezzamento di terreno fuori Mosca, e i fine settimana andavamo tutti al nostro "orticello". Laggiù, nelle viscere della terra, come diceva la mamma, crescevano patate vive, di cui dovevamo occuparci noi, perché da sole non potevano farcela. Le coltivavamo, strappavamo le erbacce, in autunno le disseppellivamo, le portavamo a Mosca e le nascondevamo in cantina. Quante volte, prime di addormentarmi, pensavo alle patate allineate una accanto all'altra nell'oscurità della nostra cantina! Erano la cosa più deliziosa al mondo che riuscivo ad immaginare.

Quando fui adulto, feci una scoperta terribile: proprio quelli che avevano ufficialmente il dovere di curare le patate, le trattavano invece come nemici da annientare sistematicamente. Questo era per me intollerabile, incomprensibile, mostruoso, e, poiché quelle persone erano evidentemente normali, intelligenti, fantasiose, io...

No: io non dichiarai guerra al sistema. Decisi semplicemente che mi sarei battuto per la difesa delle verdure.

#### Atto secondo

*"I quadri sono la chiave del sistema", proclamavano i bolscevichi. I capitalisti esprimono lo stesso concetto, ma con parole diverse. Nessun manager al mondo può occuparsi di tutto contemporaneamente. È vero, un campione di scacchi può giocare simultaneamente su varie scacchiere, ma si tratta di una partita a scacchi. Provate voi a guidare due automobili in una volta, e vedrete. Ogni singola decisione di un manager dev'essere appoggiata e sostenuta dai suoi collaboratori, e se essi ne afferrano anche lo scopo, è tanto di guadagnato.*

*Che cosa cercavo io nei miei collaboratori? Onestà? Intelligenza? Genialità negli affari? Certo, sono tutte qualità importanti. Ma ce n'è una che lo è ancora di più: l'ambizione.*

*Io cercavo uomini ambiziosi. Cercavo uomini che si sarebbero risentiti se il loro lavoro non fosse stato apprezzato per quel che valeva. Uomini che non si accontentassero di un semplice stipendio, ma che pretendessero anche dei riconoscimenti. Cercavo uomini decisi a dimostrare che erano in grado di cambiare qualsiasi cosa, anche ciò che a prima vista pareva impossibile. Purtroppo di gente così non ce n'è molta in giro. Ma, se si ha la fortuna di individuarla, si può star certi della propria riuscita.*

6

Quando un dirigente assume un nuovo incarico, due sono, a parer mio, gli obiettivi che può prefiggersi: sostenere e migliorare il sistema esistente, oppure salvare l'organizzazione dalla completa catastrofe.

Nel primo caso, in presenza di una struttura stabile e funzionale, un dirigente ha il tempo per adeguarsi ad essa, per conoscere meglio i suoi collaboratori. Nel mio caso, però, tutto al Mosagroprom era sull'orlo del collasso, cosicché ero costretto ad agire con rapidità e assoluta precisione. La mia prima idea era semplice: volevo suscitare un senso di responsabilità, stabilire una disciplina, correggere i principi degli incentivi materiali e tramutare l'enorme complesso costituito da fornitori, trasportatori e magazzini in una rete gestibile ed efficace. Volevo anche riannodare quei legami solidi e spontanei che in passato avevano funzionato, producendo buoni risultati.

"Dio mio!", potreste essere tentati di esclamare. "Senti qui cosa chiede! Un nuovo dittatore è salito al potere, ed ora, esercitando il potere che gli deriva dalla sua autorità, costringe la gente ad ammazzarsi di lavoro...".

Ebbene sì, devo ammettere che all'inizio le cose stavano esattamente così, e che questo era proprio il punto più delicato di tutta la faccenda.

La disciplina innanzitutto: i responsabili di ogni settore iniziavano a lavorare sotto le nuove regole, specialmente man mano che i loro superiori capivano un po' meglio quanto stava accadendo: ad esempio, che i responsabili dei turni di notte si addormentavano.

Certo che arrivare puntualmente in ufficio (mi ero ripromesso di non essere mai in ritardo) dopo una notte in bianco non è la cosa più piacevole del mondo; per non parlare dello stravolgimento della vita familiare. Mia moglie e i miei figli non mi vedevano per intere settimane. I magazzini sono distribuiti un po' in tutta la città, e taluni sorgono addirittura in periferia. Se non fosse

stato per l'assoluta fiducia che mia moglie ed io riponevamo reciprocamente, sarebbe stato impensabile evitare scandali. Fortunatamente non accadde nulla del genere. Detto incidentalmente, sono persuaso che l'avere alle spalle una famiglia degna di questo nome costituisca per un dirigente una fonte perenne di energia ed efficienza. È importante anche godere di ottima salute. Per poter instaurare il nuovo regime di responsabilità fra i capi settore, dovevo contare sulla mia resistenza e salute fisiche.

Le mie ispezioni ai magazzini mi rafforzarono nella convinzione che, pur in quel mare di guai, sopravvivevano degli aspetti positivi. Vi era ancora chi si sforzava di combinare qualcosa, chi ancora amava il proprio lavoro.

Si sa che, anche all'interno di un sistema corrotto e deviato, è sempre possibile imbattersi in persone coscienziose, che vogliono e sanno lavorare, che si impegnano seriamente. Non sono molte, ma esistono. Per ignote ragioni, una collettività umana non consiste mai di soli farabutti. Un'università è diversa da un dormitorio pubblico, e non soltanto perché la prima raccoglie figli di Dio e il secondo figliastri del Diavolo. Buoni e cattivi, onesti e disonesti, si trovano ovunque, e in proporzioni più o meno costanti. Ricordiamoci semplicemente che l'essere umano è una creatura adattabile, che si adegua con facilità all'ambiente e al gruppo che lo circonda.

E allora, come reperire quei pochi ma buoni in mezzo alle centinaia di migliaia di altre? Come trovarli, e dar vita ad un nucleo di gestione efficace? Io sono partito da una semplicissima premessa generale: "Non comandare, ma aiutare". I dipendenti deve vedere che il loro capo risolve i loro problemi, che li incoraggia, che si può lavorare tutti insieme.

Telefonai ripetutamente a vari ministeri, insistendo affinché stanziassero denaro e risorse. Dopo infinite riunioni, telefonate ed incontri, i magazzini cominciarono a vedere a poco a poco arrivare furgoncini elettrici di provenienza bulgara, ricambi per frigoriferi, container, ammoniaci. Tutti articoli di prima necessità, è vero, ma determinanti per far sì che si potesse lavorare evitando la disfatta totale. Inoltre, la gente capiva che si stava cercando di aiutarla. È incredibile, ma questo non era mai accaduto. Un po' alla volta, la situazione migliorò leggermente. Si risvegliò nel personale una vaga forma di curiosità. Non era entusiasmo: non ancora. Era un lieve interesse, quasi come se si dicessero: "Toh, guarda: questo tipo sa fare qualcosa in più che impartire ordini".

Dal mio punto di vista, mi fu subito chiaro chi stava dalla mia parte. Alcuni responsabili, interessati a quanto stava verificandosi, iniziarono a darsi da fare

e si rallegrarono dei primi successi; altri, invece, furono delusi nel constatare che io non raccoglievo i loro "segnali", che non accettavo le loro "promesse". Alcuni di questi vennero licenziati in tronco, cosa che fu seguita da una immediata reazione positiva da parte del "sistema". Com'è sorprendentemente sensibile la struttura organizzativa umana! Com'è adattabile, e quanto immediatamente reagisce all'influenza di un capo!

E così, insieme ai miei sforzi per migliorare il sistema, è iniziato un processo di "collaudo" reciproco. Dapprima quelli dell'Agroprom avevano paura di me. Nel breve periodo in cui avevo lavorato al Mossovet mi ero fatto la reputazione di uno che lavorava con metodi da "bulldozer"; uno col quale bisogna sempre stare all'erta. Neanche l'atmosfera non era delle migliori. Avevo notato benissimo le occhiate torve sotto le apparenti buone maniere dei miei dipendenti: e questo, chi è? Ci si potrà fidare? O dobbiamo schiacciarlo, così come abbiamo fatto coi suoi predecessori, facendolo affogare nelle acque profonde del disordine e del caos? I modi per riuscirci erano tanti. Un sistema corrotto è fatto apposta per spezzare le ossa ad un guerriero solitario. Perciò, se continuavo a seguire il "sentiero di guerra", non potevo certo sperare di sopravvivere, neppure fino all'inizio della "campagna di rifornimento".

Intanto, i miglioramenti nei magazzini cominciavano a notarsi. Un osservatore obiettivo ci avrebbe fatto caso già dopo un paio di mesi, anche se incominciavamo proprio allora ad avvicinarci alla "campagna di rifornimento": lo speciale periodo dei due mesi estivi durante i quali le scorte ortofrutticole annuali convergono su Mosca dall'intero Paese. E questi mostruosi quantitativi dovevano essere scaricati, impacchettati, immagazzinati, refrigerati, trattati biologicamente, eccetera.

Era tutto a soqquadro, ma andava avanti. Costituimmo dei quartier generali, e vi dirottammo i camion con i carichi, cosicché non fossero costretti ad aspettare per ore, con gravi danni per i prodotti. Fu così che (ancora non so quale Santo devo ringraziare) portammo a termine la campagna e stoccammo tutti i carichi ricevuti, con anche qualche eccedenza.

Tuttavia, questa prima esperienza mi permise di capire che questo metodo non ci avrebbe portato molto lontano.

Il primo problema era costituito dai fornitori. Ce n'erano 120.000. Il "sistema" richiedeva che l'*obrok*\* dei contadini fosse consegnato presso i centri di raccolta, e fin qui ciascuno obbediva; ma lo faceva sempre più di malavoglia, mandando i prodotti più scadenti: meloni all'azoto o patate infestate dai paras-

siti. Non c'era la benché minima traccia di libero mercato. L'antiquata tecnologia dei "fornitori" creava in tutti una dipendenza assoluta dalla gestione economica centralizzata. Gli autisti dei camion che giungevano a "Mosca" (così era scritto sulle bolle di consegna alla voce: "destinazione") di solito non avevano la più pallida idea di dove scaricare la merce, e allora si dirigevano verso il Mossovet, si fermavano lì davanti e iniziavano a strombazzare con il clacson; cosa questa che mi irritava in maniera indescrivibile.

In secondo luogo, le perdite nei magazzini ammontavano al 30% del totale.

L'ultimo problema era rappresentato dai "volontari moscoviti". Era già sufficientemente chiaro che nessuno poteva garantirci il distacco di 100.000 "volontari": le imprese moscovite erano sempre meno disposte ad inviare i loro dipendenti a lavorare temporaneamente ai depositi ortofrutticoli. Tutti accennavano al fatto che i metodi forti dell'amministrazione dovevano cessare, altrimenti non avrebbe lavorato più nessuno. Perciò il nostro obiettivo strategico doveva consistere nell'accelerare i nuovi metodi del libero mercato, nell'essere sempre un passo avanti con il "nuovo", dimodoché il vecchio non ci travolgesse nella sua caduta.

Non stava a me criticare Gorbaciov e lanciare ammonimenti sull'inevitabile rovina economica. Come ho già detto, non sono un dissidente per natura: sono un lavoratore, un pragmatico, un manager, e il mio compito non è quello di esprimere indignazione, ma di far avanzare il più velocemente possibile la mia locomotiva lungo i "binari del mercato". Adesso. Subito. Altrimenti non durerà a lungo. Altrimenti, Mosca rimarrà del tutto priva di frutta e di verdura.

7

Per prima cosa, mi recai al Ministero dei trasporti ferroviari. Era lì che aveva inizio lo spreco dei prodotti. Da ogni punto del Paese i treni muovevano verso Mosca, ma quando quella massa appiccicosa e puzzolente arrivava alla destinazione finale, nessuno se ne occupava. I trasportatori non erano responsabili della qualità del carico.

Seduto nell'ufficio del Ministro, parlavo animatamente. "Qui arrivano i pomodori dell'Azerbaigian", dicevo. "Laggiù, nelle piantagioni, i nostri ispettori selezionano i prodotti migliori. Ma quando arrivano, che cosa constatiamo? Che la perdita di qualità è pari al 20%. E attenzione, queste sono solo le perdite dirette, 'visibili'. C'è anche il cosiddetto 'indice di limitazione', cioè l'a-

tativa di vita del prodotto. Vale a dire che oggi magari il prodotto è stato anche consegnato in condizioni apparentemente buone, ma in realtà è destinato probabilmente a marcire presto”.

Il Ministro ascoltava senza interrompermi. Si chiamava Konarev, ed era un uomo duro, forte, deciso. Era una tradizione quella di allevare ministri di tal fatta.

Quando ebbi terminato, restammo entrambi in silenzio. Poi egli fece sfoggio della più raffinata “tecnica scaricabarili” burocratica.

“Il Suo è stato un intervento molto istruttivo; ma quali sono con precisione gli appunti che muove al Ministero dei trasporti ferroviari?”

“Non l’ha capito?” domandai.

“No, non l’ho capito. Posso solo tentare di indovinare dove vuole andare a parare”.

“In tal caso, vorrà forse rendermi partecipe dei Suoi tentativi”, dissi.

“È molto semplice: Lei sta cercando di scaricare su di me le Sue responsabilità”.

Non riuscii a trovare le parole per esprimere il mio sconcerto. Aveva capito tutto.

“Facciamo in questo modo”, proposi. “Voi, laggiù in Azerbaigian, comperate tutti i prodotti. Li pagate con i vostri soldi, li consegnate e ce li vendete”.

Poteva mai esserci niente di più semplice? Ma dinanzi a me sedeva il successore di *Lazar Kaganovich*\*. Quella struttura rigida, impenetrabile, granitica, si rifiutava di accollarsi la sua parte di responsabilità, così come sarebbe stato invece del tutto naturale in qualsiasi sistema civile.

“Lei non deve conoscere molto bene il Regolamento di servizio dei trasporti ferroviari”, osservò. “Per quanto ci riguarda, i vostri pomodori riceveranno lo stesso identico trattamento delle noci, dei maiali o del ferro. Caricateli, metteteci un sigillo, diteci dove dobbiamo portarli e verificate voi che non ci siano perdite o danni. La cosa non ci riguarda. Lei non riuscirà mai - chiaro? - mai ad indurre il Ministero dei trasporti ferroviari ad apportare le modifiche che propone”.

Fine della conversazione.

Ma non potevo rinunciare a fare un ultimo tentativo.

“Va bene. Allora facciamo in questo modo”, suggerii. “Durante il trasporto si verifica una perdita accettabile nella qualità del prodotto. La mia proposta è che, se i vostri dipendenti consegnano un carico le cui perdite sono inferiori a

questo tasso, il vostro Ministero riceverà un bonus dal Mosagroprom. Sto parlando di ingenti somme di denaro”.

Risultato identico al precedente.

“Non ci siamo capiti, compagno Luzhkov”, mi disse. “Noi non trasportiamo prodotti ortofrutticoli. Trasportiamo carichi. Non ci interessa che cosa voi avete caricato. È inutile che tu cerchi di liberarti dalle tue responsabilità. Mi pare di vedere che all’Agroprom è arrivato un uomo nuovo e che la prima cosa che quest’uomo tenta di fare consista nel puntare il dito per accusare gli altri di tutti i problemi che incontra”.

Il nostro incontro finì là.

Rientrato in ufficio, consultai il Regolamento di servizio dei trasporti ferroviari. Era praticamente la costituzione di un impero a sé stante, scritta dalle autorità sovietiche nei lontani anni '30. Non v'era traccia di preoccupazione per i consumatori. Avevano pensato solo a se stessi.

In seguito scrivemmo molte lettere al Governo suggerendo di aggiungere a questi cosiddetti “regolamenti” una clausola inerente alla responsabilità del vettore riguardo alla qualità dei beni in consegna, ma né il *Sovmin*\* né il *Gosplan*\* vollero saperne. Si limitarono a trattarci con sufficienza e a voltarci le spalle.

Il Ministro dei trasporti ferroviari seguì ad essere uno dei nostri più feroci detrattori; ma, ad essere sinceri, non è che gli altri lo fossero tanto di meno.

## 8

Nel frattempo, più cercavamo di stabilire una qualche parvenza di ordine all'interno di un sistema del tutto inefficace, eppure in un modo o nell'altro funzionante, più diveniva chiaro che nulla avrebbe potuto salvarlo dall'implosione. Il meccanismo amministrativo del partito era parte delle sue stesse fondamenta e il partito perdeva potere giorno dopo giorno.

Ci furono momenti di assoluta disperazione. Ricordo che, durante un concerto di gala, Ghennadi Kazanov disse, dal palcoscenico, che Mosca “è la città dei pomodori sempreverdi”. Sembrava che stesse guardando proprio me. Tutti gli spettatori scoppiarono a ridere.

Il caso volle che, dopo lo spettacolo, mi recassi al deposito di pomodori. Potete immaginare ciò che provavo? Ero inorridito. Non che avessi paura di essere punito. Era qualcosa di diverso: profondo risentimento, ambizioni fru-

strate, dignità offesa. È questo che muove le persone, ed è il motivo per cui io assumo gente con una pronunciata ambizione. Niente infatti, né la sete di denaro, né l'intelligenza e nemmeno il talento, può sostituire degnamente l'ambizione.

Camminavo lungo i cumuli di "pomodori sempreverdi", marci e spiaccicati. Sapevo perché erano in quello stato. Ne conoscevo l'intera storia, dalla semina fino al banco di negozio. Ad ogni fase del trasporto c'era qualcuno che li toccava, aggiungendo un'altra ammaccatura: prevaleva, insomma, la villania. Si può condurre una guerra senza quartiere contro di essa, ma il sistema richiede un qualche grado di conformità alle sue leggi diaboliche e può essere schiacciato solo facendo uso dei suoi stessi sistemi.

In teoria, era tutto chiaro. I contorni delle future strutture di mercato si stavano delineando. Tutto ciò io che dovevo fare consisteva nel modificare le condizioni di approvvigionamento e nel costruire mercati all'ingrosso, depositi separati e negozi: ecco tutto. Semplice, no? Ma una cosa è fare un piano, un'altra metterlo in atto. Grazie a Dio era un tempo in cui un capo poteva far fare le cose. La società stava già sognando un'economia di mercato, ma perseguirla era praticamente impossibile. La filosofia economica generale era ancora dominata dalla dottrina della centralizzazione. Dovevo limitarmi a ricordare il Gosplan, il Gossnab, il finanziamento ed il bilancio centralizzato. Devo ancora imbartermi in un solo economista in grado di avvicinarsi al "sistema" e di riorganizzare, diciamo, anche una sola industria. C'era, tuttavia, chi, a livello popolare, decantava le virtù dell'economia di mercato, tracciandone un quadro roseo.

Non bastava un riformatore serio che sapesse cosa si doveva e si poteva fare. Rimaneva costante il pericolo di distruggere la struttura esistente, senza peraltro ricostruirne una di nuova. Le perdite sarebbero potute risultare troppo pesanti.

Fra le tante convinzioni che godono di grande favore presso i riformatori russi, una è particolarmente pericolosa: si tratta dell'idea della "naturalità" di quanto si sta per creare. Così come Lenin, a suo tempo, presentò il principio dell'equità universale come se fosse scientificamente provato, analogamente Gorbaciov era certo che, una volta distrutto il fondamento del sistema sovietico, l'economia di mercato sarebbe sorta, novella Araba Fenice, dalle rovine e dalle ceneri del passato. Gorbaciov non era il solo a pensarla così. La maggioranza dei suoi consiglieri partivano dal presupposto che, una volta innestata la marcia, tutto sarebbe proceduto magicamente nel modo desiderato.



Ma un sistema "civile" non scaturisce così, dal nulla. È il risultato di un duro lavoro, dell'adeguamento del meccanismo che considera le realtà concrete, le specificità locali, le capacità e le abitudini delle persone. Il libero mercato è una cultura, una cultura molto avanzata, ed implica l'esistenza di un gran numero di condizioni, all'interno delle quali un uomo deve volere - proprio così: volere! - produrre e fornire un prodotto per il quale esista una domanda.

Per illustrare il fatto che la transizione ad un'economia di mercato è tutt'altro che facile, prendiamo, ad esempio, le cosiddette "Fiere di Eltsin". Poniamo che intendessero essere l'equivalente della pratica occidentale consistente nel portare a vendere al mercato i prodotti ortofrutticoli direttamente dalla campagna. A Parigi, esiste il libero mercato. A Mosca, tutto è sotto la regia delle autorità. L'agricoltore francese può benissimo portare i suoi prodotti a Parigi e tornare a casa dopo averli venduti. Nessuno lo obbliga a rimanere al mercato per giorni e giorni di seguito. Alle nostre "fiere dell'alimentazione" mancavano i requisiti essenziali, come ad esempio un'infrastruttura sviluppata, passibile di trasformare gli elementi disparati del mercato in un organismo capace di autoregolazione. Sì, il "sistema" è come un organismo vivente. Per insufflargli lo spirito vitale, ci si deve applicare col medesimo impegno profuso dal Signore Iddio ai tempi della Creazione.

Oltre a queste considerazioni di carattere generale, rivelatrici della situazione disagiata in cui mi trovo, ce n'era anche una di tipo personale. All'inizio dell'avventura, quando Eltsin era ancora la potere, sentivo che mi appoggiava con tutte le sue forze. Mi telefonava ogni giorno: "Ebbene: quanto abbiamo venduto fino ad oggi?" E quando, in agosto, si sentì rispondere "12.000 tonnellate", esultò come se avessimo vinto i Mondiali di calcio. Ma in ottobre fu liquidato, e io scoprii qualcosa che non avevo mai sperimentato.

"I potenti che contano", lo capii con chiarezza, non dimenticano mai "chi è di chi", cioè da chi sei stato assunto. Questa rete di reciproci obblighi e subordinazioni percorreva sotteraneamente l'intera catena del comando, dando origine ad una potentissima struttura autonoma. Visto dall'esterno, il corpo dirigenziale può apparire solido e unito. In realtà, invece, è retto da un delicato equilibrio fra il potere e l'influenza. Tutti sanno tutto di tutti, e tali informazioni hanno molto più peso di qualsiasi incartamento della Direzione del personale.

Ecco spiegata la ragione per cui, nonostante tutte le precedenti promesse,

dopo la caduta di Eltsin non potei più contare sull'aiuto di nessuno. Anzi, le autorità di partito non facevano che mettermi i bastoni fra le ruote. Non passava settimana senza che fossi fatto bersaglio di minacce, e addirittura di offese dirette.

Reagivo semplicemente dicendo: "Licenziatevi! Ne sarò felice!". Era esattamente ciò che non volevano sentire. La macchina sovietica non gira mai a vuoto. Per qualche misterioso motivo è sempre programmata per la soppressione del sentimento umano più prezioso: la fiducia in se stessi. La mia reazione aveva in qualche modo disturbato la macchina.

Tali erano, dunque, i miei pensieri sulla situazione senza sbocco in cui mi trovavo. Se mi soffermo ora su questi dettagli è al solo ed unico scopo di illustrare come maturano le decisioni manageriali.

A differenza degli "ideologi" che "sanno" sempre chi, che cosa, dove, quando, perché e come, un uomo pratico inizia sempre con un conflitto interiore. Quando la soluzione è impossibile, non si può lasciare tutto com'è, né si può fare sempre ciò che sarebbe necessario.

Questo stato d'animo contrastante ti precipita in una sorta di baratro, in un caos di pensieri e di intenzioni. Ed è solo in quelle abissali profondità che si può prendere la decisione giusta, e trovare una soluzione.

Quella che non si troverebbe mai seguendo i sentieri della sola logica.

9

Era la cosa più semplice del mondo.

I prodotti ortofrutticoli venivano rubati dai magazzini e rivenduti nei negozi. Il terzo complice erano i trasportatori. Secondo il "codice d'onore" dei fuorilegge, il bottino veniva diviso in parti uguali: un terzo ai negozianti, un terzo ai trasportatori e un terzo ai magazzinieri.

Allora ebbi un'idea: e se lo Stato offrisse ai magazzinieri non il 30, bensì il 50% degli utili netti? Avrebbero seguito a preferire il rubare?

Riunii tutti i direttori dei magazzini.

"Facciamo così", dissi loro. "Se voi proteggerete le patate, avrete facoltà di vendere nei negozi qualunque eccedenza che superi il tasso di "deterioramento" naturale. Farete a metà dei profitti con lo Stato".

La mia proposta fu accolta con scetticismo.

"Di per sé l'idea è buona, Jurij Michailovich. Ottima. Ma non può funzio-

nare, perché, per quanto possiamo fare di tutto per salvaguardare le patate, non riusciremo mai a raggiungere il tasso di perdita accettabile".

"A quanto ammonta?"

"Ufficialmente, all'1%".

Fu allora che mi resi conto della pervasiva crudeltà del sistema. A fronte di colossali perdite che toccavano anche il 30% nel processo di immagazzinaggio, il sistema aveva il coraggio di imputare un misero 1% di perdite. Era una barzelletta, un assurdo, una caricatura: ma era così, e il partito si serviva in tutta tranquillità di quella cifra quando era necessario punire gli indesiderati.

Ecco la quintessenza della legislazione bolscevica. A differenza dei Paesi normali, nei quali le leggi esistono per tutelare chi non le infrange, il regime sovietico aveva instaurato un sistema che trasformava "legalmente" il suo popolo in un gregge obbediente e inoffensivo. Bisognava vivere con la sensazione che libertà e benessere fossero esclusive prerogative dello Stato. Come spiegare, altrimenti, quella pletora di leggi e di norme assolutamente impossibili da rispettare?

Le norme giuridiche dei Paesi civili sono sempre state basate sul "non": "non uccidere, non rubare, non dare falsa testimonianza,..." . Ma, all'infuori di questo, il sistema giudiziario presupponeva che qualunque altra cosa fosse ammessa, e che il cittadino fosse protetto e difeso. Il sistema sovietico, invece, aveva formulato le proprie leggi partendo dal presupposto di una popolazione ideale che viveva in un ambiente naturale e sociale ideale. Di conseguenza, non importava se eri bravo o se lavoravi bene; al tempo stesso, questo significava anche che nessuno era in grado di raggiungere le quote produttive prestabilite. In altri termini, chiunque era un potenziale criminale, ed era libero solo fintantoché lo Stato non decideva che, per qualche ragione, aveva bisogno del suo arresto.

"Come si può sperare di creare delle eccedenze se, in realtà, è impossibile perdere meno del 9%?" seguirono i direttori. "Quanto a sperare di modificare la percentuale dell'1%, inutile anche pensarci: questo è impossibile".

Ma io volli provarci ugualmente. Mi recai dapprima all'Istituto centrale di ricerca scientifica per la crescita vegetale.

"Da dove salta fuori questo 1%?" domandai.

Nessuno lo sapeva. Forse era una trovata di *Lysenko*<sup>6</sup>. Secondo la ricerca scientifica, il miglior risultato di conservazione conseguibile nei magazzini sarebbe stato pari ad una perdita del 5%. In taluni casi essa poteva ridursi fino

al 4%, ma solo in presenza di livelli di acido ascorbico rigidamente controllati, e di date di vendita programmate, come accadeva in Occidente. Ma qual era la percentuale più realistica in un sistema come il nostro? I biologi accettarono di calcolarla, ed io firmai un contratto di ricerca. Elaborarono i dati statistici ripartendoli per zone climatiche e paragonandoli ai risultati sperimentali sul campo. Scoprirono quindi che il livello normale di perdita durante la conservazione nei depositi era del 9% nel caso delle patate, del 18% nel caso delle rape, e via dicendo.

Siamo giunti qui al colpo di scena della mia storia: riuscii a fissare delle nuove percentuali di deterioramento facendole emanare sotto forma di ordinanza del Comitato Esecutivo di Mosca.

Come un trapezista o un funambolo del circo, io lavoravo senza rete. Ero ben deciso a cambiare il sistema, oppure a rompermi il collo.

Riunii nuovamente tutti i direttori.

"Ecco le nuove quote", dissi. "Quelle vere. I negozi che avranno perdite inferiori a queste potranno vendere le eccedenze e tenersi la metà dei profitti. Non ho detto un terzo, se mi capite: ho detto la metà".

– Mi capirono. Mi capirono molto meglio di quanto non potessi immaginare. Il nuovo sistema intendeva essere uno stimolo per tutti i dipendenti, non solo per i direttori. Per accertarmi che esso fosse chiaro a tutti, decisi di assicurarmene personalmente interpellando il personale. Ad esempio, una notte andai in un magazzino e domandai se avevano sentito parlare delle nuove quote e di ciò che avrebbero ricevuto in cambio di una ridotta percentuale di deterioramento. Nessuno ne sapeva nulla. La mattina seguente, per prima cosa convocai il direttore...

Quando, in primavera, esaminammo i risultati e li paragonammo ai precedenti, non credevamo ai nostri occhi. Durante un unico periodo di immagazzinaggio stagionale avevamo già risparmiato la metà di ciò che perdevamo prima, e lo avevamo fatto servendoci degli stessi magazzini, degli stessi fornitori e, più importante ancora, delle stesse persone!

Quell'estate i negozi dei magazzini ebbero il diritto di vendere tutti i prodotti che erano stati risparmiati, assicurandosi la metà dei guadagni.

Alla fine dell'estate, tutti aspettavano ansiosamente di vedere se avessi mantenuto la mia promessa. Avrei reso la metà dei proventi? O li avrei imbrogliati all'ultimo minuto? Inutile dirti, caro lettore, in quanti mi raccomandarono di non pagare. Lo fecero avvocati, contabili, revisori, l'Agroprom, il *Plodo-*

*vosbrom\**, l'Inferno, il Diavolo e Dio solo sa chi altro! Tutti si sgojavano ad ammonirmi: "Non farlo! Lo Stato si rifarà su di noi! Ci si domanderà com'è possibile che il gestore di un negozio abbia ricevuto un bonus sufficiente a permettergli l'acquisto di una *Zbiguli\** Senza contare il suo stipendio regolare! E perché, poi? È una cosa inaudita!"

Ma non avevo né il diritto, né la possibilità di recedere. Tutti riceverono la quota promessa, e si vide a che punto essa fece salire il morale nei collettivi. Il sistema iniziava ad adattarsi alle nuove condizioni. Non c'era più alcun bisogno di raccomandare ai dipendenti di verificare la qualità dei prodotti, di conservarli meglio, di provvedere alla manutenzione delle apparecchiature. L'atmosfera generale stava cambiando per il meglio. Inoltre, chiunque registrasse perdite inferiori alla metà di quelle fissate dalla normativa riceveva un bonus pari alla metà del valore risparmiato.

L'entusiasmo era autentico e travolgente. Accettai le congratulazioni. Per la prima volta nella storia del complesso ortofrutticolo, gli indici di efficienza dell'impresa salirono, con rosee prospettive di riuscire a porre fine alla stagnazione e alla corruzione che per tanti anni avevano funestato il Mosagroprom.

Ma a quel punto, come in ogni trama che si rispetti, comparve sulla scena un nuovo personaggio: il "Comitato Popolare di Controllo" (CPC), che mi convocava per "aiutarlo a comprendere meglio il risultato delle mie attività".

### Atto terzo

*Una cosa non sono mai riuscito a capire: perché, in un Paese senza alcun rispetto per la legge, c'erano così tante istituzioni di controllo? Innumerevoli commissioni, organi di ispezione e servizi fiscali; tutti, apparentemente, con un unico obiettivo: incassare bustarelle.*

*Devi sapere, caro lettore, che la reale funzione di un dirigente era strutturata in modo tale che gli era impossibile intraprendere qualsiasi iniziativa senza violare una qualche regola idiota, quasi inventata apposta per legargli mani e piedi. Se riuscivamo a combinare qualcosa, era solo grazie alla nostra insuperata "tecnica" di elaborazione di una ricca documentazione fasulla che, all'analisi, creava una spessa cortina fumogena in cui non si poteva distinguere fra un dirigente imbroglione e uno onesto. In questi casi, gli ispettori erano costretti a chiudere un occhio.*

*Anch'io convissi con le bizzarrie di tale sistema, fintantoché divenni io stesso l'oggetto di un'indagine seria. Solo allora mi apparve chiaro che, in assoluta assenza della legge, gli ispettori espletavano una funzione importante. Lo Stato ne aveva assoluto bisogno, ma non per perseguire gli abusi. La loro missione era un'altra: fermare chi non rispettava le "regole del gioco".*

10

"Perché questa indagine?" chiesi. "I risultati ci sono, e sono migliori di quelli di ogni precedente stagione invernale".

"Questo l'abbiamo capito. (Pausa). È come dovrebbe essere. (Pausa). Anzi, le cose vanno fatte ancor meglio!"

"Proprio così", risposi. "Tutto dev'essere perfetto. Il fatto è, però, che è la prima volta in tanti anni che raggiungiamo questi valori. Ecco il risultato delle innovazioni introdotte nei depositi. Avete obiezioni o dubbi in proposito?"

"No. Lei ha tutti i diritti di introdurre degli incentivi. Ma tutto deve poggiare (pausa) su basi legali!"

"E che cos'è che avremmo fatto illegalmente?"

"Cosa intende dire? È stato Lei ad alterare arbitrariamente le quote di consegna adottate dal governo. Ne aveva forse il diritto?"

Era l'attacco contro il quale ero stato messo in guardia. Tirai fuori il documento preparato dai miei legali. Affermava che, in determinate condizioni, le autorità esecutive cittadine erano autorizzate a determinare le quote e i coefficienti. In qualunque altra situazione ciò sarebbe stato sufficiente. Il documento in questione era alquanto contraddittorio e, in genere, le autorità indaganti si accontentavano di quella "lettera" legale, che evitava loro dei grattacapi.

Ma il mio era un caso a parte.

"Il documento che ci sta mostrando non è un documento 'superiore'. Esiste un decreto del Ministero dell'Agricoltura dell'Unione Sovietica, che stabilisce che le quote sono suo totale ed esclusivo diritto. Non si parla del 9%. È stato Lei, a sua esclusiva discrezione, a fissare una quota che ha causato allo Stato colossali perdite materiali".

"Ma dov'è il danno?" protestai. "È precisamente il contrario. Lo Stato ne ha ricavato un enorme profitto".

"Lei ha ripagato illegalmente dei bonus per un ammontare complessivo di milioni di rubli".

La cifra che mi imputavano era esatta. Si erano preparati bene. Non so chi avesse fornito loro quei dati, ma erano al corrente di tutto. Che cosa avrei dovuto fare? Che cosa si può fare in una situazione simile? Hai di fronte a te un uomo apparentemente normale, cerchi di spiegargli delle cose semplici e ovvie, e lui ti guarda come un gatto guarderebbe un topo.

"Vorrei dire solo una cosa", ripetevo incessantemente. "Quest'anno abbiamo venduto ai moscoviti il 5% in più di prodotti ortofrutticoli dell'anno scorso, a parità di volume conservato. Quanti rubli sono? Ok, dividetelo per due. Metà di questo 'extra' è andato allo Stato e solo l'altra metà a chi l'ha reso possibile. Di che razza di DANNO parlate?"

"Tutto questo ce l'ha già detto. Esso non dimostra la legittimità delle Sue azioni. La prossima volta, per favore, ci porti un documento ufficiale che giustifichi le Sue quote. Ed ora si accomodi, per cortesia: abbiamo altre pratiche da sbrigare".

Ero sconcertato. E dire che ero il primo vicepresidente del Comitato Esecutivo di Mosca. Era una posizione di un certo prestigio, in quell'epoca fortemente gerarchica. Ad ogni cerimonia e incontro ufficiale sedevamo nel Presidium. Si trattava dell'ultima fila di poltrone, è vero, ma era pur sempre il Presidium e, se i delegati ci guardavano dall'assemblea, ci avrebbero visto proprio dietro ai futuri membri del Politburo. Pensavo che la mia posizione mi avrebbe protetto, ma mi sbagliavo. Solo i protettori più altolocati avrebbero potuto farmi da scudo e, ormai, io non appartenevo più alla scuderia di nessuno.

Che cosa mi rimaneva da fare? Andai da Murakovskij al Gosagroprom. Era un brav'uomo, il classico nonno, il sogno di ogni nipote. Incapace di comprendere qualunque cosa, pare che il suo unico merito consistesse nell'appartenere alla stessa area di Gorbaciov. A dire il vero, era come un maestro di scuola, perfetto per insegnare canto o educazione fisica. Un uomo gradevolissimo; peccato solo che facesse il ministro.

"Non sono cieco, Jurij Michailovich, e non ce l'ho con te", mi disse. "Ciò significa che mi aiuterà?" domandai. "È disposto a confermare le quote?"

"Senz'altro", mi rassicurò. "Non temere: parlerò io con loro. Pensa solo a questo: non frazioni di percentuale, ma il doppio..".

"Allora mi darà una carta, un documento ufficiale?"

"Non ti preoccupare, Jurij Michailovich, non ti preoccupare".

Non fece un bel niente. Forse telefonò a qualcuno e gli fu detto che il caso era sotto il controllo del CPC, e che era meglio non immischiarsi. O forse arrivò

da solo a questa conclusione. Fatto sta che, durante il processo investigativo, non c'era traccia del parere del Gosagroprom. Quanto alle altre persone a cui mi rivolsi per essere aiutato, beh, descriverle supera le mie capacità. È una cosa che solo Gogol o Shedrin saprebbero fare degnamente: ecco perché tralascio alcuni dettagli di questa storia.

Nel frattempo, l'intera legione degli ispettori del Comitato Popolare di Controllo era impegnata a vagliare il mio caso, controllando tutto il lavoro svolto ai magazzini, alla ricerca della minima svista o di un piccolo torto. Il mio erculeo sforzo, costatomi un anno di lavoro, stava fallendo rovinosamente. Stavo per essere duramente punito per quanto avevo fatto.

Ma chi può stabilire le regole del gioco? Per quale ragione il dirigente che cercava di accrescere l'efficienza produttiva era considerato più pericoloso di quello che si era messo su la sua impresa personale a spese dello Stato? Chi non ha vissuto sotto il regime sovietico ha tutti i diritti di farsi domande simili, ma i miei compatrioti che sono ora oltre i 40 anni, converranno sul fatto che lo Stato sapeva distinguere "il nostro" dal "non nostro", e così gli ispettori incaricati, dotati di un "fiuto" speciale e a conoscenza di segreti ignoti agli altri. Non potevano certo essere sostituiti da una "lettera legale formale".

Ciò significa che, recandoci alla seduta del Comitato Popolare di Controllo, saremmo stati presi in ostaggio dal cosiddetto "fattore soggettivo". Dico "saremmo", perché eravamo in due ad essere stati messi sotto inchiesta: io e Oleg Viriciov, responsabile del settore ortofrutticolo. Credetemi: lui non c'entrava affatto. Era un bravissimo specialista, e quindi è logico che mi avesse prodigato i suoi consigli, ma poi ero stato solo io a "combinare quel pasticcio". Eppure, si progettava di licenziarlo, e per me ci sarebbe stato un richiamo, seguito da una serie di raccomandazioni adeguate al caso.

L'atmosfera stessa che si respirava al Comitato era in netto contrasto con lo stress e la tensione propria della vera attività manageriale. Per tutto l'anno avevo letteralmente dimenticato il significato delle parole "dormire", "riposare". Qui, invece, era il regno del silenzio, quasi un mausoleo. I passi erano lenti. I membri presenti apparivano ieratici. Pareva che nulla potesse turbare l'equilibrio di quella gente.

L'uomo che presiedeva la sessione era Ghennadi Kolbin. Era nuovo in quell'incarico, che rivestiva da quando aveva perduto quello di Primo Segretario del Comitato Centrale del Partito Comunista in Kazakistan, dopo le proteste e le dimostrazioni di massa avvenute laggù.



Il procedimento ricordava molto da vicino un processo. Innanzitutto venne data lettura delle "informazioni" del Comitato, dalle quali si evinceva inequivocabilmente che, invece di occuparci dei prodotti ortofrutticoli, avevamo un solo scopo: sottrarre allo Stato tutto il denaro possibile. Poi ci venne data facoltà di parlare, prima a Viriciov e poi a me.

Tentai di spingermi un minimo oltre i confini delle accuse, e di descrivere la situazione nel settore ortofrutticolo nel suo complesso. Rammentai al Comitato l'allucinante situazione del 1987, quando Mosca rischiava di restare completamente priva di frutta e di verdura. Illustrai la strategia che guidava le nostre attività, i primi risultati che avevamo ottenuto, e i potenziali disastri che si sarebbero verificati se il Comitato avesse compromesso i nostri sforzi.

"Certo, i guai sono ancora tanti e ci serve il tempo per eliminarli", dissi. "Ma l'importante è che ora sappiamo come procedere, sappiamo che si può fare. E allora, perché privarci dell'opportunità di mettere ordine in questo orribile disastro, e di risolvere dei problemi che, in quanto specialisti, noi sappiamo identificare meglio di altri?"

"Ci sta dicendo che Lei non ritiene di aver commesso un grave reato?"

"No, non penso proprio".

"Lei ha arbitrariamente modificato le quote e, su questa base, ha remunerato con generosi "bonus" un collettivo di lavoratori inefficienti. E questo non sarebbe un reato, secondo Lei?"

Decisi di giocare la mia ultima carta.

"Non capisco di che cosa stiamo discutendo", dissi. "Se ho infranto una regola, è un conto. Ma un danno allo Stato è una faccenda completamente diversa. Separiamo i due problemi. Se davvero ho arrecato un danno allo Stato, la questione è di competenza della Magistratura di Stato. Passate loro il caso, e fate condurre a loro le indagini. Se ci saranno motivi per supporre la mia colpevolezza, sarò processato in tribunale".

Al dibattito intervennero anche altri membri, ma io vidi che Kolbin stava cambiando idea. Da uomo che aveva fatto recente, diretta esperienza della *perestrojka*, era consapevole che sarebbe stato impossibile tenerci vincolati alle vecchie norme. Di questo si intendeva alla perfezione, e così, dopo aver atteso che tutti i presenti si fossero sfogati ben bene contro di noi, sintetizzò: "Penso che dovremmo separare i due casi. Per quanto riguarda il compagno Viriciov, è tutto chiaro. È un responsabile di settore, e un subalterno di Luzhkov; si è limitato ad obbedire agli ordini del suo capo. Non c'è motivo di

licenziarlo. Propongo di richiamarlo e di applicargli una sanzione pari a tre mesi di stipendio. Quanto a Luzhkov: ebbene, facciamo come egli desidera. Trasferiamo il caso alla magistratura. Lei è d'accordo, compagno Luzhkov?

"Su Viriciov, niente affatto!" esclamai. "Non merita punizione per quanto ha fatto. Invece, per quanto riguarda me, sì, sono perfettamente d'accordo. Lasciamo che sia la magistratura ad indagare".

Kolbin diede un'occhiata circolare tutt'intorno al tavolo, e chiese, "Ebbene: quale sarà in proposito, dunque, l'opinione degli onorevoli membri del comitato?"

Quando il presidente di un comitato formula una domanda di questo genere, nessuno avanza mai obiezioni di sorta. Gli onorevoli membri del comitato annuirono.

Kolbin sapeva il fatto suo: ci aveva salvati. Sapeva perfettamente che, se il primo vicepresidente del Mossovet riusciva a passare incolume fra le maglie del Comitato, la magistratura non avrebbe avuto più nulla da eccepire.

I giornalisti erano in attesa all'uscita. I mass media cominciavano in quei giorni a dare la caccia agli argomenti più "caldi".

"Come si sente?" domandò una ragazza dall'aria civettuola, piazzando un microfono giusto sotto il mento di Viriciov.

"Nella merda fino al collo", fu la risposta, proferita con lo sguardo puntato dritto verso la telecamera.

Ritenendo che una frase del genere non fosse delle più adatte al mezzo televisivo, la ragazza reputò opportuno non proseguire oltre con l'intervista.

Dal canto mio, ero felice: non solo perché ero sfuggito alla punizione, ma anche perché il comitato non aveva abolito la mia ordinanza. Il che significava che potevamo seguitare la nostra battaglia. Chiamai immediatamente Murakovskij. Informato della decisione di Kolbin, riprese coraggio.

"La supplico di confermare le nuove quote, se le riterrà adeguate", gli raccomandai al termine della conversazione. "Le farò avere gli opportuni documenti".

Il Gosagroprom si trovò in una situazione difficile. Quella che era iniziata come un'indagine sulle iniziative autonome di un certo Luzhkov si era tramutata ora nella somma approvazione nei confronti dell'operato di quest'ultimo, dopo che egli era passato indenne fra le grinfie del comitato. Nonostante ciò equivallesse, per Murakovskij, ad una sorta di umiliazione (visto che non era stato lui a proporre le nuove quote), non c'era tuttavia più alcuna ragione di

mantenere quelle vecchie. Gli indici di efficienza industriale furono allentati, e il Gosagroprom confermò i nostri dati.

11

L'idea di eliminare la precettazione dei moscoviti per il lavoro ai magazzini persisteva in me. Oltre alle ragioni pratiche, ve ne erano anche di emotive: essa solleticava non tanto la mia ambizione, quanto una sorta di ardore d'uomo d'affari, l'emozione di risolvere un problema complicato, che non si sa neppure da che parte incominciare ad affrontare. Quando ancora lavoravo come direttore di un'impresa, io ed altri colleghi ridevamo di gusto delle battute di un personaggio del film *Garage*, un professore che metteva i suoi biglietti da visita nella borsa insieme ai cavoli, cosicché "sapessero di chi era la colpa". Questa battuta mi faceva impazzire. Sopporto molte cose, e so mantenere il sangue freddo, ma non resisto alle battute, specie se sono motivate.

Come risolvere, dunque, il problema dei "volontari"? Si poteva risolvere sul piano del principio? Su larga scala, no. Precettare fino a 20.000 moscoviti al giorno è la conseguenza inevitabile del sistema in vigore in città, consistente nell'accumulare i prodotti ortofrutticoli. Per eliminarla si sarebbe dovuto eliminare l'intero sistema, e sorgeva qui il problema delle riforme: non si può mai sapere dove iniziare o dove fermarsi.

Il cosiddetto "periodo di transizione" è una terza via a sé stante, diversa sia da quella da cui si proviene che da quella verso cui si è diretti. Talora bisogna convivere abbastanza a lungo. L'arte manageriale altro non è che avere le capacità di mantenere e sostenere le normali attività di ogni giorno laddove la realtà è già costituita da una complessa combinazione di elementi vecchi e totalmente nuovi.

Mettiamola in un altro modo. Il successo delle riforme non dipende solo dall'aver scelto gli obiettivi giusti al momento giusto; è indispensabile anche che il leader abbia un tempismo ben pronunciato. In altre parole, il leader deve definire con precisione i propri obiettivi, dar vita ad una squadra di suoi sostenitori, ed infine tracciare la strada che lo porterà al conseguimento di tali obiettivi.

Se mi soffermo sull'argomento, caro lettore, è perché, stando alle dichiarazioni e agli interventi pubblici di molti dei nostri ideologi, che si considerano dei riformatori, la maggior parte di essi non ha ancora capito la natura dei fal-

limenti dei precedenti riformatori russi. Quando tentano di analizzarla, gli storici solitamente si lasciano affascinare dalla tentazione delle spiegazioni globali; mentre io, che sono un manager, mi concentro piuttosto sui dettagli più minuti. Conosco fin troppo bene l'innato idealismo degli uomini politici russi, che preferiscono farsi incantare da un allettante futuro che seguire con pazienza e minuziosità il processo di ricostruzione mattone dopo mattone, e verificando continuamente la stabilità dell'intera costruzione, in modo che non crolli.

Era questo il problema della *perestrojka* di Gorbaciov. Nell'iniziarla così come fece, Gorbaciov dimostrò di non capire l'autentica interdipendenza di tutti i diversi fattori del mondo reale.

Per ritornare ai nostri cavoli, va ricordato che quella della precettazione non fu, da parte dell'Unione Sovietica, una trovata delle più brillanti: fra i precettati si annoveravano professori universitari ed altri laureati, costretti a lavorare nei magazzini ortofrutticoli. Tenendo presente che questi "volontari" continuavano a ricevere i loro stipendi anche durante quelle "giornate libere", si capisce con chiarezza fino a che punto questo sistema fosse poco pratico. Se si aggiungono i certificati di malattia (dovuti al freddo, all'umidità o al caldo, specie d'inverno) e le ferie extra che l'amministrazione concedeva come premio, è chiaro che c'era più di qualcosa che non andava in quel sistema, e che era nostro compito pensarci.

L'altra ragione era l'atmosfera che si veniva a creare all'interno dei magazzini da un punto di vista sociale. Tutti quei bibliotecari, ingegneri e medici, raffreddati, umiliati e sporchi, lavoravano sotto la supervisione di semplici magazzinoieri, che però andavano vestiti come gran signori, sfoggiando berretti d'ermellino e giubbotti di pelliccia, pronti a formulare giudizi sul loro operato e ad informarne il comitato distrettuale del Partito. Questa situazione era per me intollerabile, forse perché, sebbene in precedenza avessi fatto formalmente parte del comitato, mi consideravo al servizio dei lavoratori. Questa sensazione di rifiuto rappresentò per me il punto d'inizio ma, a dire il vero, non era condivisa da tutti. Anche all'interno dell'*intelligenzia* allignavano alcuni sostenitori di questa schiavitù volontaria, perché essi potevano piegare il sistema a loro vantaggio. Essi riuscivano a costringere i datori di lavoro a concedere loro due giorni di ferie supplementari per ogni giorno di lavoro ai magazzini, il che, sommato alle vacanze, li lasciava liberi di godersi tutta l'estate nelle loro *dacie*.

I sociologi già da molto tempo hanno sottolineato che solo apparentemente lo Stato sembra manipolare l'uomo, mentre in realtà ciò che accade da molto tempo, è che è l'uomo a manipolare lo Stato.

Un istituto di ricerca fu incaricato di calcolare le spese sostenute dallo Stato per la precettazione dei moscoviti adibiti al lavoro nei magazzini - ricerca che finanzia col mio budget. Il totale risultò pari a 56 milioni di rubli. Formulai allora la seguente proposta: se lo Stato avesse assegnato la metà di questa somma al nostro dipartimento, avremmo messo fine al sistema della precettazione per incarichi speciali. Tuttavia, per raggiungere questo obiettivo, era necessario che ogni singolo dipendente apprezzasse il proprio lavoro. Altrimenti, perché farlo?

Introdussi allora il tirocinio di "stabilizzazione del personale". Revisiammo il sistema salariale. Stabilimmo un sistema di consegna di generi alimentari ed altre merci direttamente sul posto di lavoro. Ottenemmo delle assegnazioni di lotti abitativi e suburbani per alloggi estivi. Istituimmo delle caffetterie per l'orario continuato. Io stesso, la sera, cenavo in queste caffetterie, e controllavo ed eventualmente riprendevo i cuochi. Quando tutto ciò fu completato scrissi una lettera al presidente del Consiglio dei Ministri, assicurandogli che, se il bilancio del Mossovet avesse potuto contare su 28 milioni di rubli, i magazzini avrebbero smesso di precettare i moscoviti.

Rizshkov appose alla lettera una risoluzione cruciale, di importanza decisiva, ma offensiva nel contenuto: "Spett. Gosplan. Spett. Sitarian. Controllare i conti, approntare proposte. A fine anno, controllare se si sono verificate frodi". Evidentemente non credeva che fosse possibile introdurre un cambiamento di quella portata nel nostro dipartimento.

Sitarian prese a cuore la questione. Diede disposizione al suo ufficio di controllare i nostri calcoli e, alla fine della verifica, confessò che la somma che aveva ricevuto era ben più elevata di quella da noi richiesta; disse tuttavia di non poter andar contro la natura del suo dipartimento, e ci diede perciò 28 milioni di rubli tondi come busta paga per un anno. Potevamo utilizzarli per pagare i nostri dipendenti, oppure quei cittadini che desideravano assicurarsi un introito addizionale.

Chiesi al personale del dipartimento di creare una banca dati su queste persone. Organizzai una serie di pubblicità televisive allo scopo di informare i moscoviti che, se volevano guadagnare un po' di denaro in più, dovevano contattarci, e feci distribuire del materiale informativo in giro per le scuole e le uni-

versità. Fin qui tutto bene; ma il problema più grande erano i miei contabili. Quando annunciai loro che gli stipendi sarebbero stati pagati direttamente, invece che 12 giorni dopo lo scaricamento dei vagoni, si opposero con decisione.

"E se uno guadagna 80 rubli?" mi chiesero. "E se deve pagare gli alimenti?".  
 "Pagate e basta! Quelli che ignorano l'ordine saranno licenziati!".

Il sistema si rifiutava di cambiare, ma, a partire dal 1° luglio 1988, sospendemmo la precettazione dei moscoviti ai magazzini e... fallimmo immediatamente!

Il fallimento fu doppiamente offensivo, in quanto accidentale. Sfortunatamente quell'anno avevamo ricevuto dei carichi di qualità talmente scadente che, come si dice da noi in Russia, è meglio spegnere la luce. La Repubblica di Georgia ci aveva rifilato patate piccole come piselli e infestate dai parassiti. Pomodori mostruosi ci arrivarono dall'Azerbaigian, e dalla Moldavia ne giunsero di ancora peggiori. In breve: ricevemmo un cumulo di spazzatura, il che non era fortuito. Il controllo amministrativo sovietico non funzionava più, e il libero mercato non funzionava ancora. Può darsi che il nostro nuovo sistema fosse stato introdotto un po' troppo presto, ma d'altra parte non avevamo alternativa.

Il Mossovet harcollò. Saikin ispezionò personalmente tutti i magazzini, inviando i suoi collaboratori ovunque, ma non insistette sull'opportunità di ritornare al vecchio sistema. I comitati distrettuali di partito, vedendo la nostra sofferenza, si offesero segretamente di mandarci dei "volontari". Alcuni direttori di magazzini si davano per vinti, o erano scandalizzati, ma, dinanzi a tante suppliche e tanti insulti, io avevo un'unica reazione: "Sopravviveremo!". E ora sono assolutamente certo che, se ci fossimo arresi in quei giorni cupi, la nostra sconfitta sarebbe stata dolorosa e definitiva.

Inutile dire che la nostra tattica e il nostro approccio differivano radicalmente da quelli del Comitato Centrale del Partito Comunista Sovietico. C'erano due cosiddetti esperti, incaricati delle questioni ortofrutticole, Ivashuk e Kapustian. (Fra parentesi, coincidenza vuole che *kapusta* in russo significhi cavolo!). Questi due erano i veri responsabili di quell'enorme pasticcio. Resisi conto di quanto stava accadendo, prepararono un memo la cui sostanza era che il nostro "esperimento" altro non fosse che un capriccio ambizioso dei responsabili del complesso agricolo moscovita, e non certo qualcosa che rispondesse alle vere esigenze e al potenziale imprenditoriale del settore. Il

Comitato Centrale si riunì, e io fui il capro espiatorio. L'argomento all'ordine del giorno era la mia ambizione, le mie trovate avventurose, e il pericolo di lasciare Mosca priva di cibo. Sempre la stessa storia.

Il quadro era il seguente: dopo un mese, la situazione si era stabilizzata, ed eravamo finalmente giunti a un punto in cui era possibile fare a meno dei "volontari". I capi-distretto fecero un sospiro di sollievo. I responsabili a livello municipale non credevano ai loro occhi. Il Comitato Centrale mise da parte la questione, e la nostra impresa ne guadagnò in efficacia.

Durante una seduta cittadina, Zaikov, primo segretario del comitato cittadino del PCUS, annunciò dal palco nella sala delle colonne del Mossovet: "Siamo riusciti a rinunciare al lavoro volontario nei magazzini". Il pubblico rumoreggiò. L'oratore fu sbalordito, perché non si aspettava una reazione simile.

Alla fine, mi mandò a chiamare.

"Che razza di notizia mi hai dato?" domandò.

"Innanzitutto non sono stato io a scriverLe il discorso. In secondo luogo, è tutto vero".

"Vuoi scherzare?"

"Lo domandi a qualunque segretario del Comitato Distrettuale", risposi. "Venga a visitare i magazzini. Non c'è un solo moscovita mandato lì per ordine del suo datore di lavoro".

## 12

In questa storia ho tralasciato molti particolari. Non ho parlato delle persone che hanno lavorato con me, fianco a fianco, durante questa "epica vegetale". Sono stati tantissimi, e per la maggior parte sarebbero probabilmente molto sorpresi leggendo queste pagine, dalle quali si potrebbe rischiare di concludere che io lavorassi per conto mio, come un cavaliere solitario. Ma cosa posso fare? Queste sono le prerogative di un'autobiografia, ed è questo il *modus vivendi* di un sindaco di Mosca. Un giorno, lo prometto, parlerò di tutti quanti.

Ma già sento la voce del mio caro lettore: dove sono i risultati di questi sforzi titanici? Dove sono le verdure fresche, lavate, selezionate, che l'autore ci descriveva parlando di Parigi?

La domanda è perfettamente legittima, perché i problemi e le lotte di chi

impartiva gli ordini riguardano direttamente molti dei miei lettori. I lettori sono interessati solo ai risultati. Sfortunatamente, il fatto che un riformatore non constati risultati rispetto agli sforzi compiuti, è dovuto al fatto che tali risultati possono richiedere molto tempo prima di apparire. Solo ora è stato dimostrato con evidenza che, se non avessimo intrapreso le riforme ortofrutticole nel 1988 e non avessimo sospeso la precettazione dei moscoviti, non avremmo avuto modo di precettarli nel 1991, il che sarebbe stato catastrofico. I nostri detrattori avrebbero scritto sui giornali che la grande carestia di Mosca era il risultato del socialismo, oppure della *perestrojka*.

In quei giorni la *perestrojka* riuscì. Non è stato il risultato miracoloso di una sfera di cristallo. Quando dimostrai al Comitato Centrale che presto nessun volontario moscovita avrebbe più lavorato ai magazzini, non potevo sapere che non ci sarebbe stato neppure più nessun Comitato Centrale.

Ma avevo la vaga sensazione, una sorta di premonizione, che, se avessi accettato il compromesso, o mi fossi arreso allo statu quo, tutto sarebbe andato in rovina. Ed è questa la sensazione che un leader deve saper ascoltare. Solo così egli è un vero leader.

Ecco ciò che voglio dire.



## COME SI DIVENTA SINDACO

*Una città, proprio come un bambino, necessita di cure attente. C'è chi deve distribuire il pane ai negozi, mantenere calde le case, pulire le strade. Si tratta di un processo continuativo. Una città non smette mai di consumare cibo, energia e servizi e se si rallenta il processo che consiste nel rifornirla di tutti gli elementi necessari alla vita civile, essa si trasforma immediatamente in un bambino caparbio. Non cercherà di capire le tue difficoltà; non ascolterà spiegazioni di sorta. Facilmente si lascia prendere dal panico, dalle paure infondate, dall'isteria. Se, a causa di un cattivo tempismo, ci metti un istante di più per fare qualcosa, i tuoi concittadini, prima così ben disposti a risolvere i problemi tutti insieme, si trasformano in una folla scontenta ed aggressiva e basta un attimo perché il ritmo normale della vita cittadina, costruito con tanta fatica, vada in mille pezzi. Ecco perché, se si decide di impegnarsi a lavorare all'interno della struttura municipale, si dev'essere disposti a rimboccarsi le maniche e a lavorare duramente. Non ci si può permettere di stancarsi, né di rilassarsi e, cosa più importante ancora, bisogna saper far vedere alla gente gli sforzi che si compiono. Solo così le persone ti perdoneranno i vostri errori, le esitazioni e le imperfezioni.*

*Ora capirete perché non dovrete domandarmi come si fa a diventare sindaco. La risposta non vi piacerebbe. Duro lavoro, e nient'altro.*

Nella primavera del 1990, la rovina economica, la devastazione e il disastro erano allo zenit. L'intero Paese si precipitava a Mosca in cerca di beni di sussistenza. Una città con una popolazione di 10 milioni di persone doveva sfamarne quotidianamente 50 milioni. Quelli che cercavano di rattoppare la situazione qua e là potranno dirvi quali erano i costi che si trovava a sostenere l'amministrazione cittadina.

Proprio in quel momento, al Mossovet furono eletti nuovi membri. Questo non mi turbò affatto, perché avevo già deciso di andarmene. Non ero animato dal desiderio di compiacere la nuova amministrazione, che criticava già quella vecchia per ogni minima manchevolezza. A sentire la sua teoria, i funzionari municipali erano la fonte di tutti i mali. Non appena ci si fosse liberati di loro sarebbero prevalsi la prosperità e l'ordine. I funzionari venivano additati come i responsabili di tutti i difetti del vecchio sistema economico, che era possibile neutralizzare solo attraverso l'incredibile inventiva ed esperienza di quegli stessi funzionari.

Questo atteggiamento mi infuriava al punto che non presentai la mia candidatura al nuovo Mossovet. Dimostrino che cosa sanno fare, pensai. Dimostrino come riescono a governare Mosca, questa immensa metropoli, senza l'aiuto di uno staff esperto. Saikin, ad esempio, non si rendeva conto di quanto profondo fosse il compito; aspirava alla posizione più elevata, e riuscì a conquistarla. Ben presto, però, gli fu fatto presente che non gli sarebbero mai state perdonate determinate decisioni che aveva preso in passato, a cominciare dal trasferimento degli edifici del Partito Comunista ai Comitati Distrettuali di Partito.

Allora Saikin riunì il presidium ed annunciò che si sarebbe preso una "vacanza", e che la presidenza del comitato esecutivo durante il periodo di transizione sarebbe passata a me. Non c'era niente da fare! Qualcuno doveva pur occuparsi della politica, e prendersi anche cura di Mosca.

La Sala di Marmo del Mossovet, che ospitava i nuovi membri, si presentava in modo molto insolito. Alcuni di loro avevano la barba ma non la cravatta (sconosciuta al Mossovet per almeno 50 anni); altri, invece emanavano scie di profumo francese. Ma entrambe queste categorie colpivano per le loro idee nuove, le analisi acute, le valutazioni decise e non inclini al compromesso. Non c'era traccia della passività dei precedenti membri, nè della loro cieca

obbedienza. Queste erano persone intelligenti, attive, dinamiche, agguerrite, pronte a denunciare l'idiozia dei vecchi sistemi e sicure di riuscire a risolvere tutto in fretta. Questi uomini suscitarono in me una profonda impressione. Era come se una nuova, potentissima squadra fosse salita alla ribalta, pronta ad occuparsi della città e a risolverne i problemi nell'interesse dei moscoviti, senza agire al solo scopo di assecondare ambizioni e profitti personali.

L'unica cosa che non riuscivo a capire ascoltando i loro discorsi e i loro commenti era l'influenza di questo nuovo potere sulla gestione della miserabile eredità ricevuta dall'Unione Sovietica. Ad esempio, se si eredita un'economia di tipo svedese, in cui tutto funziona a perfezione, rimescolando tasse e profitti si può scegliere di giocare il gioco socialista o quello capitalista. Prendere in mano un'economia quasi del tutto devastata è una cosa completamente diversa. I legami, le connessioni erano interrotti; corruzione e ladreterie si diffondevano; i contratti non venivano più onorati. Il solo fatto che mi procurava sollievo era pensare che non dovessimo essere soli ad affrontare tale eredità.

Come al solito, i miei programmi furono scompaginati da Eltsin. Mi telefonò mentre ero in macchina:

"Sono Eltsin. Lasci stare tutto e mi raggiunga qui. Sì, nel mio ufficio sull'Arbat. Subito. Le devo parlare".

Venti minuti dopo entravo nel suo ufficio, e tutto mi apparve chiaro. Tre nuovi leader del Mossovet, Popov, Gonchar e Stankevich, erano seduti intorno al tavolo. Mi immaginai che stessero discutendo del futuro presidente del comitato esecutivo. Mi immaginai che l'ex leader del Partito Comunista del Mossovet, che conosceva bene gli amministratori municipali, li avesse consigliati di prendere in considerazione il mio nome.

Non avevo mai conosciuto Popov prima di allora. Avevo letto i suoi articoli e ascoltato i suoi discorsi e ne ero stato profondamente impressionato, ma questo non era sufficiente a permettermi di valutarne il potenziale come leader. Come amministratore sapevo benissimo che fra la teoria e la pratica intercorre una relazione piuttosto complessa. Inoltre, inconsciamente, gli attribuisco le caratteristiche tipiche dei nuovi membri: l'intenzione di trasformare una conversazione seria in uno show a colpi di domande e di risposte e la propensione per le acrobazie politiche e i progetti da illusionisti. (In seguito Popov si dimostrò una persona completamente diversa da quanto credevo; uno stratega e un uomo politico dotato di una stupefacente capacità di cogliere i vari aspetti di un problema e di trovare sempre la soluzione più semplice per risolverlo.

Popov era un uomo caratterizzato da un giudizio straordinariamente acuto, e da grande inventiva. Fin dall'inizio ci intendemmo a meraviglia, ma di questo parlerò in seguito.)

Tuttavia, in quel momento ero molto scettico sul lavoro che avremmo potuto fare insieme. Ecco perché, dopo aver sentito le osservazioni preliminari di Elsin ("Mi stavo rompendo la testa cercando di immaginare chi potesse prendere il timone di una città come Mosca, e sono arrivato alla conclusione che..."), decisi di parlare chiaro con i nuovi leader del Mossovet e di far comprendere loro il mio punto di vista. Mi sembrava che il loro atteggiamento nei confronti dello staff più anziano e ricco d'esperienza fosse del tutto errato e che non si potesse trovarsi a capo del comitato esecutivo senza poter contare su una squadra affidabile. Non mi illudevo che i miei interlocutori apprezzassero ciò che stavo loro dicendo. Secondo loro, difendevo uomini che probabilmente fino a qualche tempo prima non avrebbero permesso che si tenessero degli incontri e delle manifestazioni democratiche.

Popov mi ascoltava con attenzione e sembrava impegnato a combattere con un dilemma: "Dopotutto, la gente di cui parla Luzhkov fa parte del vecchio sistema", più tardi mi confessò che stava pensando "ma sa come equipaggiare le case di acqua calda e come distribuire i generi alimentari nei negozi. Sostituirla proprio ora con chi, magari, muore dalla voglia di cambiare il mondo, ma non sa da che parte cominciare per far fronte all'inevitabile disastro che incombe, significa fare il passo più lungo della gamba".

Intanto, io seguitavo: "Smettiamola, una volta per tutte, di mescolare il potere esecutivo con gli affari di partito. Il vostro compito è fare i politici. Allora andate avanti, continuate a discutere, a difendere le vostre posizioni e ad elaborare nuove procedure. Per quanto riguarda noi, personale esecutivo, ce ne serviremo per il nostro lavoro per evitare che la città piombi nella rovina".

Era così che esponevo le mie idee. Vedevo benissimo che i leader del nuovo Mossovet non erano troppo soddisfatti del mio atteggiamento indipendente.

L'incontro finì in un clima di una moderata freddezza. Ognuno di noi se ne andò non senza aver assicurato che avrebbe ripensato alla questione. Pochi giorni dopo, durante la seduta del Mossovet, in cui varie centinaia di membri dovevano approvare la nomina del nuovo presidente del Comitato Esecutivo, Popov era ancora molto perplesso. Mi presentò così: "Non conosco affatto que-

s'uomo. Dicono che sappia il fatto suo. A suo credito, va detto che è stato lui che ha smesso di mandare i moscoviti a lavorare nei magazzini ortofrutticoli. È stato tutto merito suo. Ora sembra che stia riuscendo a mantenere una qualche forma di ordine in città. Faccio la seguente proposta: ascoltiamo dapprima la relazione riassuntiva del vicepresidente del Comitato Esecutivo e poi facciamo delle domande. Propongo di concedergli dodici minuti per la relazione".

Ero sconcertato. Solo dodici minuti per una relazione riassuntiva sull'intero periodo: e che periodo! Non era una cosa seria, per non dire di peggio. Sembrava quasi che non avessero nessuna intenzione di ascoltarmi. Non importava di trovarsi di fronte a una persona in grado di dir loro qualcosa di importante sulla città che stavano per governare. Come fu chiaro in seguito, si interessavano esclusivamente agli affari di partito.

Mi tempestarono di domande. Infine, qualcuno mi pose un quesito che segnò una svolta: "Ci dica qual è la sua piattaforma. Lei è democratico o comunista? O è forse indipendente?"

Non ero pronto per questa domanda, lo giuro. Nel mio modo di vedere la questione non c'era spazio per questo tipo di domanda, credetemi.

E così, frustrato dall'assurdità di quei dodici minuti, che avevo interpretato come un segno di disinteresse da parte dei deputati, me ne uscii con una frase evidentemente sfuggita al mio controllo.

"La mia piattaforma era ed è una soltanto: quella del management. Sono convinto che il compito principale del presidente del Comitato Esecutivo consista oggi nel mantenimento delle funzioni vitali della città e nella tutela del normale tenore di vita dei moscoviti. Non vedo alcun aspetto politico in questa questione. Io rappresento esclusivamente il partito dei manager".

Qualcuno iniziò a ridere e ad applaudire. La mia risposta parve improvvisamente soddisfare tutti. Le domande cessarono. I membri iniziarono a votare. Il risultato superò ogni aspettativa. Il nuovo (e direi anche il vecchio) presidente del comitato esecutivo fu eletto da una "maggioranza qualificata", oltre i due terzi dei voti.

Il mio destino era segnato. Ciò accadde il 26 aprile 1990.

In breve, il problema della "squadra" diventò il problema del giorno. Secondo la legislazione di allora, ogni membro del Comitato Esecutivo doveva essere approvato dai deputati. Devo qui rendere merito a Nikolaj Gonchar, che capì così bene la nostra posizione e difese così appassionatamente ogni candidato, che fu possibile mantenere in carica l'intero staff di amministratori

esperti. La dichiarazione del concetto di amministrazione cittadina apolitica ci diede l'opportunità di costituire una squadra sulla base del solo obiettivo di lavorare accanitamente. Potevamo scegliere le persone indipendentemente dal passato che avevano, ma a patto che rispondessero a requisiti precisi: il rappresentante della nuova amministrazione doveva essere una persona istruita, corretta, ma anche decisa a non perseguire la politica del suo partito quando prendeva decisioni di natura esecutiva. Questo principio ci diede la possibilità di riunire in essa i rappresentanti del vecchio sistema, che erano passati attraverso il processo di riforma e quelli che avevano aiutato tale passaggio; persone che avevano altre provenienze e persone nominate dai cittadini di Mosca. Non avevano importanza le opinioni politiche: importavano solo l'efficienza, la coerenza e la disciplina. Soprattutto, era indispensabile possedere una qualità: il rispetto per le persone che si rivolgevano a te per esporre i loro problemi.

In un certo senso, un amministratore municipale può essere paragonato ad un medico. Recepisce i problemi del pubblico quasi come se fossero delle malattie fisiche e deve curarle con una decisione o con un'azione. Non è un capo; fa parte dei servizi cittadini. Essere un uomo al servizio dei suoi concittadini doveva diventare la filosofia di ogni responsabile municipale moscovita. Seguendo questa filosofia, egli avrebbe ottenuto dei risultati e dei riconoscimenti. Ma se, invece, egli se ne fosse rimasto seduto nel suo ufficio a darsi arie di gran capo, non si interessava di quanto gli accadeva intorno, ignorava i problemi degli altri, negava loro il suo aiuto, e talvolta addirittura li feriva o li danneggiava, allora il lavoro municipale decisamente non era per lui. Se anche fosse stato democratico alla massima potenza, non avrebbe comunque avuto alcuna riuscita professionale, né conseguito alcun riconoscimento da parte del popolo.

Questa concezione era il nostro criterio fondamentale quando selezionammo lo staff del Comitato Esecutivo. Il lettore può giudicare se ciò è giusto o sbagliato mettendo a confronto le diverse situazioni delle due massime città russe: Mosca e San Pietroburgo. In quest'ultima, si adottò un sistema diverso: si decise di sostituire l'intero staff del Comitato Esecutivo. Il lavoro fu affidato a nuovi esponenti progressisti *politically correct*, il che va benissimo. Ma è meglio non paragonare i risultati.

Il lavoro iniziò a pieno ritmo. Non esagero dicendo che né la vecchia Duma di Mosca (con la sola eccezione del periodo della grande rivoluzione socialista d'ottobre), né il successivo Soviet di Mosca, avevano mai lavorato con una tale intensità.

Dapprima ci furono i "disordini per le sigarette", poi i taxisti bloccarono il traffico nella centrale via Tverskaja, richiedendo una privatizzazione indiscriminata. E vi prego di notare che in entrambi i casi dovevamo agire in fretta, perché non esisteva legislazione in proposito.

Per quanto riguarda i "disordini per le sigarette", direi che ce la cavammo egregiamente. Popov suggerì che i prezzi delle sigarette nei negozi cittadini sarebbero dovuti aumentare fino a raggiungere i prezzi di mercato e che i guadagni sarebbero andati al fondo di assistenza sociale dei cittadini di Mosca. La soluzione fu ottima. Invece con i taxisti non andò altrettanto bene. Incapaci di opporci alle loro pressioni e ai loro slogan demagogici, ci arrendemmo e lasciammo la città praticamente priva di servizio taxi. Non riesco ancora a perdonarmelo. Adesso dobbiamo ricostruire tutto il servizio da zero.

Ho tanti aneddoti su quel periodo, ma quello che mi sembra più rappresentativo è illustrare i metodi decisionali di Gravril Popov. Mi limiterò ad un esempio. Quando gli amministratori cittadini iniziarono a lavorare nelle nuove condizioni, si verificò il fenomeno che nei testi economici viene definito "crisi manageriale". A Mosca vi erano 33 distretti, ognuno dei quali rifletteva la stessa struttura di potere della città nel suo insieme. Durante il regime sovietico, i presidenti dei soviet distrettuali non detenevano alcun potere reale; anzi, erano puri e semplici capri espiatori. Se qualcosa andava storto era colpa del distretto; se qualcosa andava bene era merito della città. L'asse manageriale correva verticalmente, dall'alto verso il basso. Tutto, in tutti e 33 i distretti, era determinato centralmente.

I distretti della capitale risalivano a Stalin e furono creati sulla base del bizzarro principio del numero dei membri del Partito Comunista che vivevano in quel distretto. In ogni distretto dovevano esserci circa 65.000 comunisti. Le persone dovevano essere registrate sul posto di lavoro, il che spiega come mai in aree distrettuali di 90.000 residenti si poteva facilmente raggiungere il numero necessario. Nelle periferie cittadine, nei cosiddetti quartieri dormitorio, il numero di residenti si aggirava intorno alle 700.000 persone ed oltre.

Cercate ora di immaginare un Comitato Esecutivo distrettuale che debba occuparsi di così tanta gente. Anche se animato dalle migliori intenzioni di farlo nel migliore dei modi, lo staff potrà a mala pena passare in rassegna documenti e pratiche di ogni genere, per non parlare dei problemi riguardanti le riparazioni, le manutenzioni ed altro. Il presidente del Comitato Esecutivo di distretti di queste dimensioni non è mai disponibile per un abitante di quelle aree. Infatti, al presidente del Comitato Esecutivo è fisicamente e mentalmente impossibile tenere a mente i problemi di così tanti distretti; quanto poi a risolverli... Secondo tutte le leggi, un leader può assicurare un alto livello di produttività se ha da 8 a 10 ripartizioni sotto il suo controllo. Con il vecchio sistema, queste leggi non interessavano a nessuno. Il nuovo sistema democratico si prefisse un nuovo compito: stabilire dei meccanismi di feedback.

Ma come? Si potevano mantenere e migliorare i metodi ereditati dal passato totalitario, che erano inefficaci nelle condizioni attuali della struttura manageriale? Voglio raccontare una storia, per dimostrare che Popov faceva sempre a modo suo.

"Ritorniamo alle origini" disse. "Mosca fu costituita sulla base di unità sviluppatesi naturalmente, come Zamoskvorechie, Arbat, Hamovniki. E allora, perché mai essa dovrebbe seguire dei principi di divisione amministrativa bolscevica, invece di questi?"

Identificammo sulla carta ognuna di quelle zone storiche, e contammo infine 137 distretti. Quando terminammo di segnarli tutti, fummo in grado di vedere la Mosca autentica, quella che era andata perduta nei distretti artificialmente ribattezzati "Lenin", "Breznev" etc. Ci rendemmo conto che, sebbene la città avesse subito alcune metamorfosi, era ancora molto legata al suo passato. Emersero antichi nomi dimenticati, che non furono artificialmente riesumati da questa nuova ripartizione amministrativa, ma che erano semplicemente i veri nomi di quartieri vitali.

Tutto ciò era perfetto, ma il Comitato Esecutivo del Mossovet non riusciva a lavorare con così tanti distretti. In tal caso, ci disse Popov, "ci serve una struttura tripartita, più ragionevole quando si ha a che fare con una megalopoli di 10 milioni di persone". Fu così che, all'interno di una rete di 137 distretti, ci impegnammo a costituire una spina dorsale trasparente e facilmente interpretabile.

La trovammo. Come forse sapete, gli antichi cartografi disegnavano ai margini delle mappe una stella ottagonale le cui punte indicano gli otto punti car-



dinali; allora anche noi decidemmo di disegnarla in cima alla pianta della città. Ciò che ne derivò fu una ripartizione in otto settori naturali, di per sé sempre presente nell'orientamento di qualunque Moscovita, dato che la città si estende a partire dal centro. "Io vivo nella zona sud-occidentale della città. E tu?": questa è una frase abbastanza comune nel gergo moscovita. Oltre a questi otto punti, c'erano il centro città e Zelenograd, un quartiere satellite; il che faceva in tutto otto distretti: un numero semplice con cui lavorare.

La vita attuale di Mosca basta da sola a confermare la validità della nostra decisione. All'inizio essa mi era sembrata troppo astratta, troppo logica; ma quando iniziammo ad operare all'interno di questo nuovo sistema, che soddisfa tutte le regole di gestione, ci rendemmo conto che anche la logica può essere di grande aiuto.

L'aver modificato la suddivisione amministrativa della città ne assicurò una più facile gestione: ora l'amministrazione cittadina riceve informazioni costanti da 10 prefetti distrettuali. A loro volta, essi hanno notevoli responsabilità di gestione, in quanto ognuno di loro ha a che fare con 14 prefetti di grado inferiore, i quali sono a disposizione di ciascun cittadino di un microdistretto. I cittadini possono incontrarli senza alcuna formalità, esporre i loro problemi e chiedere aiuto. In futuro, essi saranno eletti direttamente all'interno del distretto. Un sottoprefetto dovrebbe vivere nel suo distretto, perché il suo compito consiste nel servire la popolazione, e non nel governarla.

## 3

Talvolta Popov diventava imperioso. Impartiva ordini che non sempre erano esenti da critiche. In questi casi si limitava a dire: "Ho preso una decisione. Tu eseguila".

Io rispondevo: "Come presidente del Mossovet tu puoi senz'altro prendere la decisione che più ti aggrada ma, come presidente del Comitato Esecutivo, io ho il diritto di non obbedirti. Per legge, la nostra controversia può essere risolta da una seduta del Mossovet, oppure in tribunale".

Tuttavia scene come questa si verificavano di rado. Mi piaceva lavorare con lui e osservare il suo modo di agire. La cosa più stupefacente è che anch'egli era pieno di fiducia verso le attività del potere esecutivo. Credo che il carico di responsabilità che egli sosteneva lo portasse ad essere inevitabilmente più vicino a noi che ai membri del Mossovet. In quanto presidente del Mossovet,

agli occhi del popolo egli era il padrone della città. Da chi andava la gente per lamentarsi se era delusa dai fondi della privatizzazione? Da lui. Con chi bisognava prendersela se l'acqua gelava nelle tubature di casa? Certamente non con i rappresentanti del Mossovet.

E così, la "logica delle responsabilità" ci unì negli approcci ai problemi e ai metodi decisionali. Popov cominciò a capire la logica del potere esecutivo. Una cosa era fare il rappresentante e limitarsi a premere il pulsante di voto, senza necessità di compromessi. Una cosa completamente diversa, era evitare uno sciopero, magari in preparazione, ma non ancora proclamato. In casi come questo era necessario sapersela cavare e parlare ufficialmente per raggiungere un compromesso. Ecco perché, dopo aver svolto il suo ruolo per un anno, Popov capì che la struttura del Comitato Esecutivo del Mossovet ereditata dall'era sovietica era del tutto incapace di funzionare. Quando ebbe fine il governo del Partito Comunista questa struttura iniziò ad indurre i rappresentanti a mettere in atto il famoso slogan "tutto il potere ai soviet" tentando in tal modo di stabilire il completo controllo sul ramo esecutivo. Organizzarono delle verifiche regolari. Insistettero sul loro diritto di opporre un veto a qualsiasi nostra decisione. Tentarono ingerire nelle questioni delle risorse umane. Tali azioni rivelavano fino a che punto l'idea della divisione dei poteri fosse ancora estranea per loro. Dopo aver vissuto per tutta la vita sotto il sistema sovietico, non riuscivano ad afferrare pienamente il principio dell'indipendenza della struttura tripartita entro la quale un ramo formula le leggi, l'altro le applica e il terzo giudica. Essi attribuivano un ruolo secondario al Comitato Esecutivo.

Nel Mossovet entravano persone nuove e per la maggior parte esse erano ispirate da un'unica idea: essere contrarie al potere sovietico. Questa gente, una volta arrivata al potere si faceva trasportare da un'ondata distruttiva, limitandosi ad abbattere il potere. Un solo esempio: si decise che la città non si sarebbe più occupata delle riparazioni degli impianti per il riscaldamento idrico. E poi? Niente di nuovo: le aziende private venivano sovvenzionate e, poco dopo, fallivano, lasciando la città senza denaro e senza acqua calda. Alcuni rappresentanti, dopo aver provato il gusto del potere, presero ad abusarne sotto il profilo burocratico. Per dirla più chiaramente, si tramutarono in zavorre al collo dei cittadini. Essi approfittavano delle difficoltà di quel periodo di transizione per far prevalere i propri interessi.

A poco a poco, attraverso una comprensione del potere squisitamente russa o, piuttosto, "imperiale", si fece finalmente strada l'idea che non è neces-

sario governare una città. È sufficiente lasciarla vivere. A capo del potere municipale non ci deve essere una persona che stabilisce i destini della popolazione e decide ciò che è giusto e sbagliato per ognuno, ma una persona che serve semplicemente il popolo, e considera che il suo ruolo consista nell'essere al servizio della città.

Grazie a tale presupposto, il compito amministrativo si trasforma in puro compito manageriale. Lo sviluppo della città implica in sé un concetto democratico di amministrazione: i cittadini possono vivere in maniera abbastanza autonoma; il dovere degli amministratori è di non interferire, servendoli come si deve.

Era precisamente per far prevalere questo concetto di potere che Popov ed io ci battevamo. Non era una lotta facile; diciamo piuttosto che era spietata. Molte furono le occasioni in cui l'intero staff del Comitato Esecutivo minacciò le dimissioni. Durante quel periodo Popov - come poi mi confessò in seguito - iniziò ad accarezzare l'idea di un "sindaco". Era necessario, diceva, creare a livello cittadino una istituzione di questo tipo, con uno status e delle responsabilità in grado di controbilanciare le esigenze dei rappresentanti.

A quell'epoca non esisteva niente di simile in nessun'altra città russa. Come risultato dei nostri sforzi, secondo la normativa provvisoria (ora divenuta permanente), un sindaco doveva essere eletto dall'intera popolazione cittadina. Se 10 milioni di persone votano per una persona non è certo facile ai rappresentanti e ai comitati controllarla e condizionarla. Con mia sorpresa, Popov propose come candidato a vicesindaco non un suo compagno di partito, ma il sottoscritto. All'epoca lavoravamo assieme da un anno.

Al posto di sindaco concorrevano 5 coppie di candidati. Il 12 giugno 1991, quando la Russia elesse il suo presidente, Mosca stava eleggendo il suo sindaco e il suo vicesindaco. L'accoppiata Popov-Luzhkov seminò gli avversari e si aggiudicò il 67% dei voti. Fra tutte le riforme dell'amministrazione di Mosca, questo fu il cambiamento più radicale. Gli eventi successivi dimostrarono che si trattava di un'iniziativa corretta anche da un punto di vista politico, poiché in agosto era già perfettamente chiara l'importanza di poter disporre di un forte potere esecutivo nella capitale. Se fino a quel momento l'autorità del sindaco non fosse stata già particolarmente forte, non sarebbe possibile dire quanto più difficile sarebbe stato il mantenimento della legge e dell'ordine a Mosca. Non intendo certo sopravvalutare i meriti dell'amministrazione cittadina. Mi limito ad osservare che, in un momento di capitale importanza, la rigida disciplina

dimostrata dai servizi cittadini nel combattere qualsiasi tentativo di ritorno del regime comunista al potere fu il risultato del lavoro del sindaco e del suo vice.

4

Stop. A questo punto l'autore deve scusarsi con i suoi lettori.

Qui si sarebbero dovuti inserire alcuni capitoli sul colpo di stato. Su di esso ho già scritto molto tempo fa e ho pubblicato un libro intitolato *Settantasette ore di agonia: l'inizio e la fine del golpe comunista in Russia* (Mosca 1991). Discutendo di quel golpe oggi, dovrei riscrivere buona parte del materiale alla luce degli eventi successivi e, sebbene l'approccio possa rimanere fondamentalmente il medesimo, come potrei oggi presentare come eroi alcuni personaggi di quel periodo, i quali, in seguito, si trasformarono in ben altro che eroi? Come dovrei rappresentarli qui?

Non mi piace riscrivere la storia. Lasciamo invariati quei capitoli, così come furono scritti subito dopo quegli eventi. Chiunque può leggerli. Tutto quanto vi è scritto risponde al vero.

Basta immaginarli scritti qui...

5

"27 agosto: presentarsi all'ufficio di Gorbaciov": così era scritto sul mio calendario. E infatti ero lì, seduto nell'ufficio di Michail Sergejevich, dove ero stato già molte volte, e mi meravigliavo dei cambiamenti che vedevo. Gli uffici che circondavano il presidente si erano svuotati all'improvviso, come una casa abbandonata. Non c'era tensione nell'aria, non c'era quell'atmosfera tesa e febbrile che costituisce una delle caratteristiche più attraenti delle persone che detengono il potere.

Scrutavo il viso del capo. Come era cambiato! La sua fiducia in se stesso, la sua sicurezza, erano scomparse. Il suo carisma era svanito. Quella giovialità nascosta e demoniaca che si percepiva in ogni frase e che creava un secondo livello di conversazione, in grado di sopprimere qualsiasi obiezione, non c'era più. Era quasi come se egli si costringesse ad agire. Aveva gli occhi spenti. "Non è più il presidente" pensai.

Avevo capito. Ciò che ora lo tormentava non era l'espressione di quella paura sotterranea sul suo volto, così come era apparso nel nastro Foros, quan-

do, spaventato, si era rivolto a noi. La sua espressione in quel momento mi ricordò quella che aveva quando Eltsin lo aveva letteralmente costretto a leggere all'assemblea rumorosa del parlamento russo i verbali della seduta del suo consiglio dei ministri. Essi lo tradirono, e ripudiarono la sua presidenza in favore del comitato per lo stato di emergenza.

"Umiliazione", pensai "Ecco che cosa è impresso sul volto di quest'uomo. Le sue dimissioni sono solo una questione di ore".

La situazione relativa al Consiglio dei Ministri fu infatti il principale argomento della nostra conversazione. Il Paese era rimasto privo di governo. La situazione era molto seria. Le repubbliche si stavano prendendo la rivincita sull'impero. Il patto di unione non era ancora firmato. La tendenza alla disintegrazione, la rescissione di tutti i vincoli, rischiavano di trascinare il Paese nella completa anarchia. Urgeva l'immediata costituzione di un potere esecutivo.

Si stabilì di costituire un comitato di gestione operativa che avrebbe permesso la riuscita del governo dell'Unione. Il ruolo di presidente del comitato fu offerto all'ex primo ministro russo Ivan Silaiev, e quello di suo vice a me. Cercai di rifiutare. Lo feci per un solo motivo: il mio disaccordo con Silaiev era profondo e ben noto a tutti. Un anno prima del golpe, la mia opposizione lo aveva ridotto in uno stato in cui, si diceva, nessuno lo aveva mai visto prima.

Ne parlerò perché è una questione di principio. Era il periodo di creazione dei nuovi meccanismi di mercato. Silaiev non ci mise molto a provvedere: trasformò i ministeri nelle cosiddette "partecipazioni". Ricordo che in una giornata arrivò a farne ben 16. Come risultato si vennero formando delle mostruosità gigantesche, che imitavano le strutture di mercato al solo scopo di mantenere il potere dei burocrati. In realtà si trattava degli stessi identici ministeri di prima, in cui non era cambiato nulla, ad eccezione dei nomi e degli stipendi.

Non capivo se, quando parlava di mercati, raccontasse menzogne, o se veramente non fosse a conoscenza di quanto esponeva.

Poiché tali ministeri (scusatemi, "partecipazioni") erano situati in territorio moscovita, scrissi una lettera piuttosto franca al governo russo, in cui dicevo che Mosca non riteneva opportuno ospitare simili vergogne.

Alla riunione indetta appositamente per questa occasione, continuai ad insistere: "Se questo stato di cose non cesserà, adotteremo misure alla portata della giurisdizione cittadina. Non scenderemo a patti con queste cosiddette "partecipazioni". Mentre parlavo, notai che il primo ministro aveva cambiato atteggiamento. Quando ebbi terminato, si fece paonazzo, si alzò in piedi e ini-

ziò a gridare che non era disposto a tollerare un comportamento arbitrario e che avrebbe annullato le decisioni "locali" di Mosca.

Ma io continuai con calma (in situazioni del genere emergono in ciascuno di noi le proprie componenti demoniache): "Interromperemo le forniture idriche ed elettriche. Non abbiamo intenzione di sopportare oltre la presenza di queste pseudo-strutture a Mosca. Questo non è mercato: è frode bella e buona".

Non so che impressione facesse questa scena vista dal di fuori ma, al di là dell'etichetta infranta, chiunque poteva constatare che si era dinanzi a due strategie di riforma completamente diverse: le imitazioni e le riforme autentiche, e che esse non potevano coesistere.

Sapevo che non sarei mai stato in grado di lavorare con il presidente del Comitato. Egli era un residuo dell'antico regime, e lo scontro fra noi sarebbe stato inevitabile.

Nel frattempo, iniziai con grande entusiasmo a lavorare nel Comitato. La situazione era estrema: ognuno, nel Paese, prevedeva la carestia. I giornali annunciavano che non avremmo superato l'inverno; gli esperti pronosticavano scontri per accaparrarsi i generi di prima necessità. Il mio compito consisteva nell'istituire una rete di approvvigionamento alimentare integrale in un Paese contaminato dal bacillo del regionalismo. Ogni repubblica, ogni città, ogni villaggio si rifiutava di privarsi di qualunque cosa, prevedendo che i prezzi sarebbero saliti alle stelle. Qualunque accordo o contratto era impossibile, poiché nessuno si fidava di alcuno. La situazione stava diventando totalmente ingovernabile.

M'incontrai con leader di ogni ordine e grado, cercando di convincerli, di persuaderli, di presentare loro i vantaggi reciproci di un accordo. I miei aiutanti ed io lavorammo indefessamente per costituire un piano e dei meccanismi di aiuto reciproco, per stabilire il livello dei prezzi e il volume delle reciproche consegne di beni. Tutto era presentato sotto forma di indici quantitativi. Per compensare le carenze, negoziammo con il Parlamento Europeo, con la Gran Bretagna, il Belgio, la Germania e la Polonia. Ora posso affermare in tutta certezza che se, il Paese nonostante tutto non è caduto in preda alla fame, ciò è stato merito del duro lavoro del nostro comitato.

In quel periodo scoprimmo una cosa stupefacente: le ambizioni politiche dei leader delle repubbliche si scontravano troppo spesso con gli interessi economici.

La classe dirigente non era soddisfatta degli attributi formali di sovranità. L'idea della creazione di un sistema economico, finanziario ed informativo era rallentata dalla forte pressione dei gruppi politici. In Ucraina si trattava della resistenza opposta dalle forze nazionaliste; nelle repubbliche centroasiatiche la pressione era quella della burocrazia statale; in altri casi si trattava della combinazione di entrambe le forze e della élite delle classi emergenti, per non parlare dell'attività politica mafiosa. E poi, Dio solo sa cosa. Tutto, tranne un'economia ragionevole.

Con tutto il tempo che avevamo impiegato nel cercare di convincerli che era meglio sopravvivere insieme, la tendenza verso il regionalismo politico ci spingeva inevitabilmente all'isolamento economico, predeterminando la prossima disintegrazione dell'Unione Sovietica.

Gregorji Javlinskij, leader dell'altra squadra all'interno del comitato, affrontò il problema anche più di quanto non facessi io. Aveva il compito di preparare una bozza dell'accordo di unione. Elaborò il documento in modo dettagliato e completo, partendo dal sistema di cooperazione adottato dalla Comunità degli Stati Indipendenti all'interno dello spazio economico integrale. La bozza era flessibile, in quanto veniva offerta la possibilità di associazione e quella di istituire valute repubblicane nazionali. La relazione che presentò Javlinskij al cospetto dei presidenti delle repubbliche mi entusiasmò. La sua capacità di pensare per categorie economiche, di vedere la società come un sistema basato su parametri economici, contrastava con tutto ciò che quegli uomini politici avevano sentito finora. Essi erano soliti trattare l'economia come una Cenerentola, alla quale potevano attribuire qualsiasi compito, a seconda delle loro ambizioni politiche. Avevano dimenticato che il nostro Paese era forte e sano, non solo quando il prestigio nazionale veniva impersonato da missili ed astronauti, ma anche da uomini come *Demidov\** e *Morozov\**, uomini di pensiero e di azione, che assicurarono alla Russia il successo in manifestazioni internazionali, e alla società russa un elevato tenore di vita. Ero certo che la semplicità, la logica e la chiarezza di quella relazione avrebbero senz'altro colpito i nostri politici, convincendoli.

Sfortunatamente, mi sbagliavo.

Quel giorno ci rivolgemmo entrambi all'assemblea. Io fui il primo a parlare, il che era naturale, perché tutti erano preoccupati per il rifornimento di generi alimentari. Io presentai un piano di cooperazione fra le repubbliche, fornendo loro le date e i volumi delle consegne reciproche. Prospettai la possibi-

lità di uscire dalla crisi alimentare. La reazione dei presidenti fu benevola; le domande furono concrete.

Avrei dovuto essere soddisfatto; tuttavia, il fatto che i presidenti non capissero il valore della relazione di Javlinskij (una reazione che egli non si meritava: le domande infatti furono poste con un tono che evidenziava la prevalenza di ambizioni di tipo politico) mi ferì profondamente. Mi resi conto che non sarebbe stato possibile far progredire le cose, dovendo controbattere gente di questo tipo.

Continuavano a parlare di mercato, non perché credessero che fosse un concetto corretto, ma solo perché era stato loro assicurato che la *perestrojka* avrebbe provocato dei cambiamenti politici. Il sistema delle priorità era rimasto identico a prima. Ciò significava che il lavoro all'interno del comitato operativo di gestione non aveva più senso.

Semplicemente, esso non aveva nulla da gestire.

6

La causa più immediata delle mie dimissioni dal comitato di gestione non furono, naturalmente, queste riflessioni inappropriate ma, come mi aspettavo, i miei conflitti con Silaiev.

Sulla scia della vittoria (e non dimentichiamo che il colpo di stato fu soffocato dai poteri e dalle autorità della Repubblica Russa) egli aveva dato inizio a una complessa serie di misure e di decisioni, che in generale significavano una cosa sola: le proprietà degli ex ministeri di tutta l'Unione furono dichiarate proprietà della Russia. In un batter d'occhio, i funzionari della Repubblica Russa si impadronirono degli uffici e delle apparecchiature che appartenevano a tutta l'Unione; dei suoi edifici e dei suoi centri di calcolo.

Io ero contrario a questa politica. Le proprietà del Partito Comunista erano rimaste senza un padrone: e questo era chiaro. Ma quelle dell'Unione avevano dei legittimi proprietari. Esse erano state costituite da tutte le repubbliche dell'ex Unione Sovietica e così, secondo me, si dovevano trovare dei sistemi civili per calcolare e ridistribuire una quota equa di quei proventi tra coloro i quali avevano partecipato alla loro creazione.

Sorgevano, a questo punto, due problemi principali. Innanzitutto, in quel "riflesso di rapina", io ravvisavo la stessa, vecchia, odiosa psicologia del bolscevismo, che aveva distrutto la fiorente agricoltura russa dopo la rivoluzione



dell'ottobre 1917. Si trattava di una filosofia da sottoproletari e ladri d'autostrada. Qualunque cosa gli ideologi comunisti potessero pensare riguardo agli scopi della loro utopia (e sono certo che le convinzioni di molti di loro fossero del tutto sincere), in pratica essi realizzarono un'ideologia da criminali. E non dimentichiamo che essa è durata per ben 70 anni.

Noi dobbiamo ora rivolgerci al popolo e parlargli del ritorno alla proprietà privata e dell'attuazione di un'economia di mercato solo con il ripristino del rispetto per la proprietà in sé, indipendentemente dall'atteggiamento personale verso chi la detiene. Se ci consideriamo come il governo di un Paese che sta a poco a poco riprendendosi dopo una lunga malattia, dobbiamo stabilire un precedente di transazioni civili con le proprietà dell'Unione, e trovare soluzioni corrette e legali per farlo.

D'altra parte, sentivo che, sostituendo il principio della condivisione con quello dell'"arraffa-arraffa", diminuivamo in modo significativo le prospettive di integrazione industriale futura. Perché tante imprese americane lavorano in Corea del Sud, o tante imprese giapponesi operano negli Stati Uniti? Perché le nostre repubbliche sovrane non potevano diventare comproprietarie di imprese situate nel territorio di una delle partner?

Ad esempio, se consideriamo gli investimenti compiuti in imprese uniche nel loro genere, come il cosmodromo di Bajkonur<sup>1</sup> o la fabbrica automobilistica di Kama<sup>2</sup>: dovrebbe essere possibile accordarsi in modo tale che tutte le repubbliche ne diventino proprietarie, un po' come succede fra gli azionisti.

Ma Silariev si rifiutava di ascoltare. Il suo unico slogan era: "Ciò che si trova sul mio territorio (cioè, sul territorio russo), appartiene a me".

Quello fu il primo passo sulla strada che, più tardi, doveva provocare tanti conflitti, scontri e disintegrazioni. Non so che cosa la Russia ci abbia guadagnato da queste decisioni, ma so che hanno provocato negli altri il "riflesso di rapina". Inviai una memoria al presidente spiegandogli l'illegittimità di questo approccio e dell'espropriazione degli ex ministeri dell'Unione. Parlai di questo in una seduta del comitato. Indicai che, se non fossimo riusciti a trovare un modo civile per ripartire le proprietà comuni, noi russi per primi avremmo perso più di quanto non avremmo guadagnato. Tutto ciò che avevo visto accadere lo

<sup>1</sup> Città del Kazakistan, sede di una importante base missilistica.

<sup>2</sup> Affluente sinistro del Volga, utilizzato dalla Federazione Russa per lo sfruttamento idroelettrico.

consideravo un metodo volgare e bolscevico di risolvere i problemi. I membri del comitato mi appoggiarono con entusiasmo. Silaiev si zittì e lasciò cadere l'argomento. Poi scrissi una lettera di dimissioni. Gorbaciov si infuriò. Mi svergognò, mi criticò, mi accusò di avere cattiva volontà quando il gioco si faceva duro; soprattutto, mi parve, non riuscì a capire in che modo un uomo che svolgeva una funzione inferiore alla sua, poteva rifiutare i privilegi del potere. Non riuscì semplicemente a vedere ciò che a me era apparso con chiarezza nel mio lavoro al comitato, e cioè che era solo una questione di mesi prima che quel "potere", quel comitato e lui stesso, presidente della Comunità, tramontassero.

## 7

"La Seconda Rivoluzione Russa": questo era il titolo della serie televisiva della BBC dedicata agli avvenimenti dell'agosto 1991 a Mosca.

Pur rendendomi conto che il titolo riflette un'interpretazione abbastanza concreta della vittoria sui golpisti, vorrei tuttavia far osservare che abbiamo la forte tendenza ad interpretare la storia secondo i suoi effetti più vistosi e teatrali. Manifestazioni e dimostrazioni per le strade, barricate, sangue sui marciapiedi: tutto ciò attira milioni di telespettatori. Ma, una volta che la rivoluzione perde il suo aspetto più spettacolare e si trasforma in routine quotidiana, smette di esistere in quanto mitologia popolare.

Eppure, è proprio attraverso i gesti quotidiani che matura ed evolve l'autentico dramma della rivoluzione. La rivoluzione è un mutamento della struttura sociale e la "struttura sociale" si differenzia in modo netto da qualunque altra categoria astratta, precisamente perché si costruisce ed esiste negli animi delle persone.

Due sono i motivi che mi hanno particolarmente rallegrato quando ho abbandonato il mio posto al governo dell'Unione e sono ritornato a "livello municipale". Innanzitutto, non vedevo l'ora di lavorare con Gavriil Popov, il che per me costituisce un'autentica gioia. Egli è uomo di intelletto raffinato, capace di prevedere le più remote conseguenze delle sue decisioni; mi ha rivelato un modo nuovo, e per me insolito, di pensare. Ero certo che lui ed io, insieme, avremmo potuto portare alle sue logiche conclusioni qualunque iniziativa avessimo intrapreso.

In secondo luogo, come dice la vecchia tradizione russa, è la capitale a dover dare inizio alla ricostruzione strutturale della società sovietica. La vittoria

sui golpisti ha creato le condizioni per un cambiamento. È vero: essa ha liquidato i vertici della "nomenklatura" di Partito; ha spazzato via la struttura imperiale e il suo potere appoggiato dai militari; ma la reale essenza del socialismo, inteso come sistema basato sulla proprietà statale invece che su quella privata, era rimasta praticamente inalterata. Nessuno sapeva da dove iniziare a demolirlo. Ecco perché il punto più importante del nostro programma era quello della privatizzazione. La prima rivoluzione russa privò i cittadini della proprietà per consegnarla allo Stato. Ora era giunto il momento di rendere al popolo ciò che gli era stato sottratto.

Dopo agosto, parve che non vi sarebbero stati altri problemi. La base legislativa era già stata fissata. Tutte le posizioni chiave a tutti i livelli sociali appartenevano ai democratici o ai "vecchi" specialisti, pronti ed intenzionati ad intraprendere i rinnovamenti. Vi era una sorprendente atmosfera di unanimità: ecco ciò che riscontravamo ad ogni riunione sulle privatizzazioni.

Ma, in realtà, non accadde nulla. Non ricevemmo neppure una sola richiesta, né da un negozio, né da una lavanderia, e neppure da un calzolaio.

La cosa era strana e richiedeva pazienza e forza di carattere. Riunii i manager delle imprese al dettaglio e chiesi: "Perché non vi interessa privatizzare le vostre imprese?"

"Sì che ci interessa", fu la risposta.

"E allora, che cosa vi impedisce di farlo?"

In verità, dissero che non c'era nessun impedimento, ad eccezione di piccoli intoppi burocratici, che potevano essere facilmente superati. Ci trovammo d'accordo sul programma e aggiornammo l'incontro. Ma, nuovamente, non successe nulla.

Invitai nel mio ufficio il Ministro del Commercio di Mosca, Vladimir Karnaukov, e gli chiesi: "Senta, che problema c'è? Lei è convinto dell'opportunità delle privatizzazioni. Ha visto come funziona in Occidente, dove la proprietà privata è molto più efficiente".

"Sì, lo so, ma la città non è ancora pronta. Non ci sono agricoltori, né mercati all'ingrosso. Come faccio a rifornire i negozi di tutti i beni necessari? Fino a quando essi appartengono allo Stato, almeno li posso riempire con qualcosa".

Ci trovammo immediatamente d'accordo nel far nascere dei mercati all'ingrosso. Iniziarono i lavori, e nuovamente ci fu una battuta d'arresto. Ancora una volta, i motivi non erano chiari.

Ma, a poco a poco, la situazione in parte si risolse e, per i "democratici", in una maniera piuttosto inaspettata. Fino a quel momento avevano combattuto a livello di piattaforme, ideologie e slogan. Si abituarono a vedere che i loro avversari e nemici cercavano di sconfiggerli a colpi di voti all'interno di elezioni democratiche. Ora non dovevano più affrontare dei "conservatori" e le loro relative concezioni ed ideologie, ma semplicemente dei normali appartenenti al popolo sovietico.

C'era il direttore di una drogheria il quale era totalmente corrotto dal socialismo. Si era abituato al furto e alla frode e faceva più soldi di un proprietario privato. Non a torto, temeva la proprietà privata più del diavolo l'acqua santa, perché essa l'avrebbe costretto ad alzarsi alle tre di notte per verificare la qualità dei prodotti e a sforzarsi di trovare maniere sempre nuove per guadagnare dei clienti. C'erano il direttore di un negozio da barbiere, sporco e trascurato, o ancora un dirigente superiore, che sapevano lavorare in un sistema "distributivo - pianificato", ma che non avevano la più pallida idea del lavoro nel mondo della libera concorrenza. Queste persone non erano oppositori politici. Forse avevano addirittura votato per il libero mercato. Ad essere onesti, a nessuno di essi piaceva il socialismo, ma la seconda rivoluzione russa, che aveva sconfitto le strutture comuniste ed imperiali, ora si ripercuoteva su di loro.

Popov fece la cosa più semplice: mi chiese di avvisare tutti i direttori dei negozi, i barbieri, le lavanderie e via dicendo che, se non avessero presentato la richiesta di privatizzazione entro il 5 dicembre 1991, ai sensi di legge le loro imprese sarebbero state chiuse, senza eccezione alcuna. Il risultato superò ogni aspettativa: ricevemmo 8.500 domande prima del termine. Certo, non era una privatizzazione classica. I nuovi proprietari non erano imprenditori privati, ma gli stessi "lavoratori" socialisti. L'incentivo principale che li aveva spinti a divenire proprietari era la minaccia di perdere il lavoro e non la volontà di sconfiggere la concorrenza.

Tuttavia, l'amministrazione moscovita decise di sostenere questa forma di privatizzazione. La ragione principale era di tipo tattico: complessivamente, nell'industria dei servizi moscoviti, tutte quelle lavanderie, puliture, sartorie, drogherie e mille altri negozietti, davano lavoro a non meno di un milione di persone. La minaccia di una inevitabile disoccupazione era fin troppo reale, al pari dei conflitti fra i precedenti dipendenti e i nuovi proprietari.

Ad esempio, chi potevano essere questi nuovi proprietari? Uomini riusciti a fare un sacco di soldi sotto il socialismo, imbroglianti e truffatori. È possibile,

a giudicare dalle loro qualità manageriali, che questi fossero esattamente gli imprenditori che ci servivano, ma, in eventuali conflitti con i dipendenti, non avrebbero mai potuto fungere da riferimento morale. Si può facilmente immaginare quante proteste, scioperi della fame e picchetti avremmo scatenato mettendo all'asta le proprietà come strumento principale della privatizzazione; quante inchieste legali e giornalistiche; quale ondata di accuse contro il governo e che enorme ritardo sull'intero processo.

Cedendo un'impresa al collettivo dei suoi lavoratori, ponevamo invece le basi per la sua successiva evoluzione, cosicché nuovi imprenditori privati sarebbero emersi dagli attuali comproprietari. Le persone dotate di maggiore iniziativa e spirito imprenditoriale avrebbero rilevato le quote dei colleghi. Se nel collettivo non c'erano abbastanza comproprietari, avrebbero ricercato qualcuno all'esterno. Tuttavia, non sarebbero mai riusciti a sopravvivere subaffittando metà dei loro locali ad un negozio al dettaglio. Forse ce l'avrebbero fatta per un anno, o al massimo per cinque, ma dopo un po' un collettivo inattivo non sarebbe sopravvissuto, perché nessuno l'avrebbe sovvenzionato.

Erano questi i pensieri dell'amministrazione moscovita quando il Comitato per la Privatizzazione iniziò a lavorare a pieno ritmo. Presidente del comitato fu eletta Larissa Pijasheva, ben nota per le sue opinioni radicali sulle modalità da porre in atto per uscire dal socialismo. In breve, i giornalisti coniarono il termine di "privatizzazione schiacciante" per definire i suoi metodi. Scrissero che essi assomigliavano troppo a quelli delle collettivizzazioni degli anni '30 e che Mosca "costringeva" la gente alla proprietà privata, così come Stalin aveva costretto i contadini nelle aziende agricole collettive. Tali considerazioni erano perfettamente giustificate.

Molto spesso mi pronunciai contro i metodi della Pijasheva, suggerendole di adottare soluzioni più morbide. La sollecitai ad illustrare al popolo i potenziali profitti ricavabili in futuro e i vantaggi derivanti dalla privatizzazione, invece di spaventare la gente minacciandola con foschi presagi. È vero che, quando i collettivi attraversano dei periodi difficili, i lavoratori talvolta si vedono decurtare la paga allo scopo di salvare l'impresa. Ciò si rivela particolarmente doloroso in coincidenza con l'inflazione. Avevamo il dovere di aiutare questa gente, invece di limitarci a far balenare loro dinanzi agli occhi lo spauracchio di mettere all'asta le loro imprese. Il nostro obiettivo era aumentare il livello dei servizi e non scoraggiare i lavoratori. Tali erano le argomentazioni che facevano notizia sulle prime pagine dei giornali e sugli schermi televisivi.

Il centro della discussione riguardava la differenza fra la privatizzazione "accelerata" e quella "schiacciante". Alla fine, prevalse la prima.

8

"Ma allora, dove sarebbe la rivoluzione? Non capisco!" si chiedeva un gentiluomo inglese di mezza età mentre mi facevo trascinare dai miei racconti su queste vicende. Il gentiluomo in questione sedeva accanto a me in un famoso pub di Londra, che gentilmente aveva deciso di farmi visitare.

All'improvviso, da quell'isola remota, vidi tutta la meschinità dei problemi che mi sforzavo di risolvere.

Il mio amico non aveva mai conosciuto un pub di proprietà statale. Aveva una vaga idea dei problemi legati alla privatizzazione e aveva addirittura partecipato a dibattiti su questo argomento in Parlamento, ma lì, in Inghilterra, erano le imprese importanti ad essere interessate al passaggio alla proprietà privata: reti televisive, impianti militari, linee aeree. Immaginare di privatizzare il negozio di un barbiere superava la capacità di comprensione del mio ospite. Nel mondo in cui egli viveva, esercizi come questi erano stati sempre in mano ai privati.

Ecco perché egli riteneva sinceramente che la nostra "rivoluzione" non fosse una rivoluzione vera e propria, ma semplicemente un lento (troppo lento!) ritorno alla normalità. Non riusciva ad immaginare che per ben 70 anni una civiltà aliena, il comunismo, era emersa in Russia e che i cambiamenti fondamentali non avevano riguardato solo la superficie di un regime autoritario, ma erano penetrati nella profondità degli istinti e dei comportamenti sociali plasmando la mentalità di tutta una generazione, la terza dalla Rivoluzione del 1917.

Per la Russia, ritornare ad una "civiltà normale" significò uscire da una civiltà anomala, nella quale è impossibile trovare una suite in un hotel decente, ricevere semplici informazioni, acquistare un biglietto aereo, raggiungere qualcuno telefonicamente se ve n'è necessità, ricevere protezione legale quando si è nei guai.

Tutto ciò significa che le autorità municipali si scontrano sempre con enormi difficoltà quando cercano di persuadere gli stranieri ad investire a Mosca. Quando un uomo d'affari straniero viene in Russia, egli non scopre un paese straniero, ma una galassia aliena. Non riesce a capire che la "civiltà sovietica"

ha allevato un popolo per il quale "l'assoluto" non inizia e non finisce con la proprietà privata. Egli non può accettare l'idea che sia potuta esistere una civiltà in cui nulla vi è di sacro e di garantito: né leggi che regolamentino gli investimenti, né regole che definiscano metodi per la risoluzione dei conflitti, né assicurazioni per gli investimenti, né un'etica contrattuale. Non esistono più regole "sacre".

Arrivando nel nostro Paese, un uomo d'affari è pronto ad accettare molte cose, ma certamente non una situazione in cui egli non è altro che la pedina di un gioco frustrante di leggi e norme in perenne mutazione. Per quanti sforzi faccia, egli non può capacitarsi di essere arrivato in un Paese in cui il Parlamento e il Governo, nel promulgare nuove leggi, decreti e normative, non si degni neppure lontanamente di pensare al popolo che in teoria rappresenta. Tutto ciò può essere facilmente spiegato dal fatto che, ancora adesso, le nostre autorità sono il frutto di un sistema che non ha mai considerato l'Uomo come il vertice e l'artefice della vita sociale.

Solo una forte personalità è in grado di compensare i limiti di tale sistema. L'immenso prestigio di Popov riuscì a fare ciò che in teoria dovrebbe fare un complesso di leggi e norme forte e sano. Gli uomini d'affari hanno trovato in lui un uomo di solidi principi. Dopo l'incontro con lui, sulla Terra è tornato a regnare l'ordine e il progresso. Egli ha ricostituito la spinta ideale del popolo, andata parzialmente perduta nei Paesi sviluppati; ha ricordato alla gente le idee dei grandi pensatori dell'era del primo capitalismo: quella che ancor'oggi si può respirare da noi.

## 9

La prima questione relativa alla privatizzazione, che dovette affrontare il sindaco di Mosca, riguardava gli alloggi. Egli insistette su tale priorità perché, fino a quando il cittadino sovietico non possiederà alcunché, non ci si potrà aspettare da lui nulla in termini economici e professionali. I comunisti hanno conseguito tangibili risultati in molti settori, ma l'impresa in cui sono stati addirittura insuperabili è consistita nel soffocare lo spontaneo desiderio della gente di acquisire ed aumentare la proprietà. Hanno ucciso la dignità della proprietà, hanno eliminato la volontà di risparmiare ed acquistare per lasciare qualcosa ai propri eredi. In tal modo essi intendevano creare un "uomo nuovo", ma al suo posto ottennero un uomo il cui spirito d'iniziativa e senso di responsabi-

lità si erano completamente atrofizzati: si era abituato a ricevere sussidi dallo Stato invece di guadagnarsi la vita lavorando. Se non ritorneremo ad avere uomini dotati di un autentico senso della proprietà, non riusciremo mai a far comprendere loro i nostri obiettivi.

Erano queste le argomentazioni essenziali della nostra battaglia all'interno del Municipio di Mosca, quando chiedemmo ai parlamentari di accelerare l'approvazione della legge sulla privatizzazione degli alloggi. Il popolo sovietico viveva in appartamenti e cooperative di proprietà statale. Se li avessimo immediatamente trasformati in proprietà privata, ciò avrebbe posto le basi di un cambiamento profondo di mentalità.

In linea di massima, il Mossovet era favorevole all'idea e non avanzava obiezioni di sorta; ma c'era una massa di problemi e preoccupazioni relative alle procedure e alla legittimità. Ad esempio: perché un moscovita dovrebbe ricevere un appartamento grande e un altro uno piccolo? Perché il primo sarà in centro, e l'altro in periferia? Una casa è bella, un'altra è brutta. Tutti questi problemi erano più che giustificati. Non è un mistero per nessuno il fatto che, per 70 anni, molti attivisti del Partito e membri del Governo, proprio quelli che hanno portato il Paese sull'orlo del collasso, si siano insediati nei più prestigiosi quartieri di Mosca, specialmente in centro città, mentre la gente "comune", moscoviti di nascita, erano costretti a trasferirsi in minuscoli, pietosi appartamenti situati in quartieri di estrema periferia.

I nostri dibattiti non avevano fine. Organizzavamo riunioni fiume, durante le quali venivano proposti macchinosi metodi di indicizzazione, quali, ad esempio, costi supplementari per "comodità" o locazioni. Più questi dibattiti continuavano, più appariva chiaro che stavamo perdendo tempo prezioso e che il processo di privatizzazione si sarebbe protratto per anni ed anni.

Può essere qui il caso di accennare brevemente al nostro cosiddetto governo "rappresentativo". In realtà, si tratta di una istituzione un po' diversa da quella omonima, in vigore in Occidente. Definiamo "Parlamento" e "Duma" i nostri organi rappresentativi, ma in realtà questi sono nomi puramente di facciata. Si tratta, in entrambi i casi, di derivazioni, di vaghe eredità dei soviet bolscevichi, più che di organismi legislativi eletti secondo il modello occidentale. Ridando vita allo slogan "tutto il potere ai soviet", gli artefici della *perestrojka* volevano mantenere il monopolio del potere di Partito.

L'inerzia sociale permise a molti comunisti di vincere le elezioni, ma a Mosca, San Pietroburgo ed in altre grandi città, i vincitori erano i "democra-



ci". L'influenza e l'autorità del Partito nei soviet di quelle città si era indebolita, ma la pesante struttura concepita da Gorbaciov rimaneva immutata. I parlamenti politicizzati furono costituiti in parte dalle vecchie autorità di Partito e in parte da "populisti" che rivelavano la loro totale incapacità di condurre una normale autorità legislativa di routine. Proprio ora, quando era necessario prendere decisioni sui meccanismi più sottili e complessi dell'ordine sociale democratico, essi applicavano il principio di una indifferenziata equità e la logica dei sottoproletari.

Là dove i problemi erano in rapporto con le nuove realtà (ad esempio l'economia di mercato o l'imprenditorialità privata) essi cercavano di aderire ai vecchi stereotipi del monopolio statale. Nel settore industriale, tutto si verificava secondo la "Legge di Parkinson". Ricorderete forse il suo famoso esempio per illustrare l'incompetenza professionale: quando qualcuno ignora il funzionamento di un reattore nucleare, ma sa come si costruisce una tettoia per le biciclette, dedicherà 4 minuti alla discussione del primo argomento, e 4 ore al secondo. Il principale ostacolo per i nuovi parlamenti era il principio della separazione dei poteri. Teoricamente, tutti erano d'accordo sulla sua necessità. Avevano letto, o sapevano, che questa è la chiave di volta di ogni democrazia, ma una cosa sono i principi, un'altra la loro applicazione. Qui la teoria non serve a niente: sono necessari anni ed anni di sviluppo in questa direzione. Se le vecchie tradizioni totalitarie non sono state completamente sradicate, la separazione dei poteri si tramuta in un tiro alla corda fra le varie branche. È molto facile, ad esempio, che il parlamento diventi invidioso nei confronti del presidente e del governo ed inizi a indirizzare i propri messaggi per limitarne le funzioni e le prerogative.

È quanto era dato di osservare all'interno del parlamento di Mosca, e la stessa cosa accadde in seguito anche nel Soviet Supremo. Quando il Governo russo intraprese radicali riforme e i deputati si resero conto che stavano perdendo il controllo della situazione, fecero un estremo tentativo di porre fine a questo stato di cose. La reazione del Consiglio dei Ministri assunse la forma di una minaccia di dimissioni. L'amministrazione moscovita si unì a questa decisione. Nel rispondere ai giornalisti che gli domandavano se ci fosse spazio per un compromesso, l'ex Presidente della Camera, Ruslan Hasbulatov, rispose (cito a memoria): "Il Governo deve essere assolutamente subordinato al Parlamento: ecco il solo compromesso possibile". Tutti sanno come andò a finire.

Ma, prima di procedere, vorrei terminare la storia della privatizzazione degli alloggi.

Devo qui rendere un particolare omaggio al sindaco. Egli sconfisse il Parlamento di Mosca. Si oppose a tutti i complessi metodi di indicizzazione ed estinzione. Insistette perché fosse adottata la soluzione più semplice: la casa o l'appartamento in cui si vive saranno la casa o l'appartamento che si riceveranno, senza complicazioni.

Ulteriore resistenza era rappresentata dall'apparato amministrativo cittadino. I manager e i funzionari non riuscivano ad immaginare come fosse possibile trasferire gli appartamenti alla proprietà privata senza un cumulo di pratiche burocratiche. Dissero che ogni moscovita doveva presentare un modulo, una domanda, prima di ricevere l'autorizzazione dai servizi tecnici e dai dipartimenti. Poi i documenti sarebbero passati al vaglio di una apposita commissione, ed infine sarebbe stato interpellato un gruppo di legali. Poi, chissà?

Il sindaco si oppose con fermezza e decisione. Insistette sull'adozione della variante più semplice: presentare domanda all'amministratore del palazzo e aspettare un mese perché la transazione fosse ultimata.

"Ma com'è possibile, senza una commissione? Senza l'intervento di un legale? Senza ispezioni tecniche?", gli chiedevano i dipendenti municipali.

"E invece sì" rispondeva Popov. "Voi limitatevi ad agire in fretta. Se non riusciamo a dar vita ad una forte classe di proprietari, tutte le premesse e le basi per ulteriori riforme saranno perdute. Non abbiamo tempo da perdere".

10

Tempo addietro, all'inizio della *perestrojka*, quando ancora non conoscevo personalmente Popov, lessi un suo articolo sulla rivista *Sapere è Potere*. Parlava della storia delle riforme in Russia e si trattava delle riflessioni professionali di un'economista. Fui colpito da un aspetto particolare: vi era qualcosa di poetico nel tono di quell'articolo. L'autore scriveva di persone stremate dalla lotta contro la routine russa. Erano tutte, di norma, finite in malo modo, vittime dell'incoerente politica governativa. Erano state usate, sfruttate e poi gettate via. Non era stato loro permesso di portare a termine nulla di quanto avevano cercato di intraprendere.

Io non sono un mistico, ma so che un uomo può prevedere il proprio destino. Ecco perché, quando una mattina di inizio novembre, Popov mi

chiamò e mi disse: "Non ha senso. È ora di dimettersi!", io ripensai immediatamente a quell'articolo.

A dire il vero, tutto accadeva quasi come in un copione. I mass media alimentavano tensione in un clima emotivamente carico. Trovandosi in una situazione in cui non esisteva più la censura e in cui le regole democratiche non erano tracciate ancora, essi iniziarono una vera e propria caccia alle streghe inventando voci ed accuse che non potevano e non volevano dimostrare. Un giornalista poteva benissimo affermare che le autorità e gli impiegati del Mossovet avevano domandato delle tangenti, senza dover fornire una sola prova a sostegno della sua testimonianza. Un noto presentatore televisivo poteva tranquillamente pronunciare la frase "l'amministrazione di Mosca è la più corrotta del mondo", senza dimostrare in nessun modo la fondatezza di tale accusa. Una volta, mentre ero invitato ad una trasmissione televisiva, insistetti che si provassero tali accuse. Il presentatore non poté fare nient'altro che scusarsi.

Naturalmente, gli ideatori di questa campagna di diffamazione erano gli ex giornali comunisti, nostri acerrimi nemici; ma ben presto ad essi si aggiunse anche la stampa democratica. Vedete: le autorità cittadine sono quelle più prossime ed immediate. È facilissimo trovare un motivo di scontento. Ammettiamo che qualcuno vi domandi un edificio per istituirci un mercato azionario, e che voi glielo rifiutate. Poi vi chiedono uno sgravio fiscale e l'amministrazione municipale nega il suo consenso. E così via. In men che non si dica, ci si trasforma in una "amministrazione estranea al popolo" o in una "amministrazione che vende la Russia agli stranieri" e via dicendo. Non c'è mai un momento di tregua, capite? Personalmente, io ho la pelle molto dura, e queste cose non mi toccano; ma Popov era troppo sensibile per riuscire a sopportarle. Un altro motivo di delusione, per lui, era la muta resistenza dei suoi subalterni. Essi proprio non capivano ciò che egli stava cercando di fare.

Ho già parlato degli scontri relativi alla privatizzazione degli alloggi, ma tali fatti accadevano quotidianamente. Voi chiedete qualcosa, che vi viene promessa, ve ne andate e non cambia nulla. È necessario avere un carattere particolare, essere muniti delle qualità di un guerriero, per vincere "battaglie" come queste.

Il terzo livello di opposizione era costituito dal Parlamento di Mosca. Si trattava di un'istituzione ad orientamento progressista e democratico. Ma non era disposto a condividere il potere esecutivo con il sindaco o l'amministrazione di Mosca. Durante il colpo di Stato, eravamo insieme dalla stessa parte della bar-

ricata. Non vi erano divergenze significative a livello di programma, ma, quando 500 persone si riuniscono in un solo posto, ognuno sente il fiato di 8.000.000 di votanti sul proprio collo. I suoi membri non riuscivano proprio a capire perché mai dovevano stare a discutere su argomenti noiosi come il bilancio e le imposte, mentre le questioni più concrete riguardavano qualcun altro. Non riuscivano in alcun modo a superare il modello del potere unificato, insediato nella nostra società per decenni.

L'ultima ragione era il disaccordo fra il sindaco ed il Parlamento russo. Secondo il Parlamento, Mosca non doveva godere di particolari vantaggi che le consentissero di avanzare più velocemente del resto del Paese. Perché mai Mosca non sarebbe dovuta stare al passo con il resto della Russia?

Popov controbatteva, spiegava, dimostrava. Insisteva che molti stadi delle riforme erano già stati superati a Mosca e che quindi poteva, e doveva, muoversi più in fretta. Avevamo maturato un'esperienza inestimabile, che poteva fungere da modello per gli altri. Se qualcosa non funziona, è sempre meglio conoscerne i risultati negativi a livello locale, piuttosto che fallire su scala nazionale.

Ma tutto fu vano. L'idea di concedere a Mosca uno status speciale per consentire il collaudo e la verifica delle nuove riforme non venne capita dal Parlamento russo, che iniziò a contestare il fatto che Mosca fosse "troppo capricciosa", "troppo indipendente", che "interpretava arbitrariamente la legge", e così via.

11

Popov decise di andarsene, e annunciò la sua decisione durante una seduta della Giunta Municipale di Mosca. Parlava con emozione. Appariva esausto, provato. Era chiaro che si sentiva allo stremo delle forze.

Non so se si aspettasse tanta resistenza da parte dei presenti, ma tutti coloro che presero la parola, uno dopo l'altro si pronunciarono categoricamente contro le sue dimissioni. La consideravano quasi un'apostasia, un tradimento dell'ideologia che ci univa. Temevano che le sue dimissioni avrebbero indebolito il potere esecutivo e rallentato le riforme.

Anch'io mi pronunciai nello stesso modo e forse anche più aspramente degli altri. Dissi che era una decisione del tutto sbagliata, che egli non aveva esaurito tutte le possibilità e che non aveva discusso la cosa con Eltsin. Se il

Presidente avesse rifiutato di sostenere le riforme di Mosca, sarebbe stata una questione completamente diversa e noi tutti avremmo rassegnato le nostre dimissioni. Era precisamente ciò che intendevo dire: noi tutti, perché non eravamo lì per ottenere fondi, ma per batterci per le riforme.

La sera stessa telefonai a Eltsin e gli chiesi di dare udienza alla Giunta. Motivo della mia richiesta era la nostra reazione alle dimissioni del sindaco. Il Presidente acconsentì a riceverci.

L'incontro ebbe luogo l'indomani.

Elsin ci ascoltò con attenzione; ci rivolse delle domande. Disse che molte questioni che gli prospettavamo gli erano piuttosto nuove. Questa sua inconsapevolezza dei problemi cittadini era causata dalla scarsità dei nostri incontri. Le nostre richieste non erano soggettive, ma oggettive e sostanziali. Promise di risolvere tutti i problemi che gli avevamo prospettato. E, in verità, poco dopo firmò numerosi decreti che consentirono a Mosca di introdurre riforme più rapidamente rispetto al resto del Paese. Questo incontro fu una pietra miliare nell'intero sistema di riforme di Mosca.

Innanzitutto, Popov ne fu felicissimo. Ci disse che i motivi delle sue dimissioni erano venuti meno. Ritirò la lettera di dimissioni; ma i dubbi e la stanchezza avevano già compiuto in lui un'opera di distruzione.

Demmo inizio a una nuova tornata di riforme e, per come la vedevo io, erano riforme cui Popov teneva in particolar modo.

Su mia proposta, l'intera Giunta dimissionò, aprendo in tal modo le porte alla creazione di un nuovo potere esecutivo, una "Giunta Riformista" libera da tutto l'apparato burocratico, dalle pastoie del controllo e della gestione, dalle ripartizioni, sottoripartizioni, sotto-sottoripartizioni, etc.

Ma, proprio quando queste attività erano in pieno fermento, e quando sembrava che il sindaco fosse totalmente impegnato in esse, fummo improvvisamente informati che aveva preso appuntamento con il Presidente. Popov chiese l'autorizzazione a dimettersi, e propose l'attuale vicesindaco, Luzhkov, come il candidato più idoneo per quella carica.

Il Presidente acconsentì.

Dopo tutto ciò che ho descritto, questa fu per me un'autentica sorpresa. Ne fui così stupefatto che, rientrando a casa quella sera, mi meritai in pieno il commento sarcastico di mia moglie: "Non avrei mai pensato di vedere mio marito tornare a casa in questo Stato...!"

## GESTA DEI TEMPI CHE FURONO

*Una volta, prima che si dimettesse, mentre il sindaco spiegava per la centesima volta che doveva andarsene e io gli spiegavo per la centunesima volta che doveva rimanere, Popov buttò là questa frase: "Ricordati che, nel secolo scorso, vi era esattamente la stessa situazione. Dopo il professor Chicherin, Mosca aveva bisogno di un "responsabile domestico": Aleksejev. E ti prego di notare che Boris Nikolajevich (cioè Chicherin) rimase a capo della città per un solo anno e mezzo e non poté far molto. Nikolaj Alexandrovich ci rimase per due mandati pieni. Anche adesso a Mosca serve un uomo come quello".*

*Non so se il professore la ebbe vinta su di me nel suo desiderio di attirarmi nel gioco delle analogie storiche, ma so che il giorno successivo trovai sulla mia scrivania un pezzo su Aleksejev scritto da un contemporaneo. Un mese più tardi sapevo tutto ciò che si poteva sapere sullo "stile moscovita" di amministrazione del famoso governante della città.*

Fu oltre un secolo fa.

Il 17 dicembre 1881, un noto professore e uomo politico, Boris Nikolajevich Chicherin, arrivò a Mosca dalla provincia di Tambov. Aveva lavorato per anni al manoscritto di un libro, *Proprietà e governo*, nella pace e nella quiete del suo studio ed ora, senza sospettare nulla, era giunto a Mosca per discuter-

ne la pubblicazione. Doveva esserci una grande necessità di un leader liberale (di un "democratico", come diremmo oggi), dato che il giorno stesso del suo arrivo i moscoviti gli offrirono il posto di sindaco, e una settimana più tardi lo nominarono ufficialmente. L'elezione era prevista per la fine del mese. Per soddisfare ai requisiti di proprietà, gli furono acquistati immediatamente un appezzamento di terreno e una casupola sgangherata.

L'inizio è stato bello, niente da dire; ma poi? Il professore riuscì a realizzare ciò che si era prefissato.

Uno dei suoi primi obiettivi consisteva nel risanare le finanze di Mosca, ma la liquidazione del deficit andava contro gli interessi occulti di alcuni partiti. Poi egli volle introdurre l'abitudine di stendere regolari verbali sulle attività del consiglio municipale, ma i funzionari erano talmente analfabeti, che Chicherin doveva scrivervi le relazioni da solo. Cercò poi di raccogliere un prestito per il bene della città, ma i suoi sforzi si scontrarono con la totale indifferenza dei mercanti e con l'incompetenza della Banca di Stato. Chicherin intraprese anche una stima delle proprietà cittadine, ma questo a Mosca è un problema ancora aperto.

Per farla breve, qualsiasi problema l'eminente scienziato politico cercasse di risolvere, si scontrava sempre con un ostacolo inatteso. Chicherin era stato abituato a dimostrare le sue teorie agli studenti, durante le lezioni in classe e a sostenere i principi di un assetto socioeconomico avanzato nella solitudine della biblioteca universitaria, ma ora qualunque suo tentativo pratico veniva soffocato da zavorre burocratiche. Se mai qualcosa funzionava, riusciva così storta che sarebbe stato meglio non aver mai incominciato. L'incompetenza dei politici russi di professione, come appare con chiarezza dalla lettura delle sue memorie, non consisteva nella mancanza di buone idee e di soluzioni adeguate, ma nella mancanza di mezzi per mettere in atto tali soluzioni.

Superficialmente, la vita politica moscovita era dominata dai conservatori, che si prosternavano dinanzi al potere imperiale, e dai liberali, che sostenevano il diritto all'autonomia da parte delle città e dei cittadini russi. Ma fra la "politica" e la vita reale si estendeva un'area "stregata", che paralizzava entrambe le fazioni.

Fu in questa invalicabile terra di nessuno della lotta interna politica che un giovane mercante, di nome Nikolaj Aleksejev, che aveva ereditato il titolo di cittadino onorario moscovita, decise finalmente di agire. Egli era infuriato per

l'incapacità dimostrata dall'amministrazione. Si presentò come l'avversario di un mercante inutile ed ossequioso di nome Tarasov, non perché considerasse di appartenere ad una fazione diversa, ma perché "odiava il sistema partitico" in generale e "guardava con disprezzo alle pubbliche chiacchiere". Lo scrittore Amfiteatrov, suo contemporaneo, scrisse il seguente resoconto di un incontro alla Duma di Mosca<sup>1</sup> sotto la guida di Aleksejev:

Consigliere: "Signori del Consiglio! Le lacrime delle vedove e degli orfani..".

Aleksejev (suonando un campanello): "Lasci da parte questo tono malinconico, per favore".

Consigliere: "La città, come un pellicano, nutre i suoi figli con il sangue..".

Aleksejev: "E lasci da parte questa allegoria, per favore".

Consigliere: "Ma, signor Sindaco, i principi dell'amministrazione autonoma della città...".

Aleksejev: "E senza la costituzione, per favore: soprattutto senza la costituzione!".

Aleksejev era apolitico. Disprezzando i "chiacchieroni" di ogni partito, egli si opponeva ad essi con il pragmatismo decisionale che faceva derivare dalla responsabilità personale. Introdusse una strategia di azione basata sulla velocità, l'impatto e l'improvvisazione, opposta ai tentativi astratti dei gruppi d'interesse che stagnavano nella gradualità e nelle procedure.

Un ottimo esempio dello stile di Aleksejev si ebbe durante una seduta dello *zemstvo*<sup>2</sup> provinciale, quando, in soli 15 minuti, risolse il problema della cura dei malati mentali, che non era stato risolto in 15 anni. Il piano era semplice: trovare immediatamente un rifugio, riscaldarlo il giorno stesso, trasportarvi i letti l'indomani e trasferirvi i pazienti il giorno successivo. Si impadronì immediatamente di un edificio, ma ci furono delle obiezioni: l'editto sarebbe entrato in vigore soltanto dopo 8 giorni. Tuttavia Aleksejev se ne fece carico e si impegnò a realizzare il piano proprio il giorno dopo. Ci furono altre obiezioni: il verbale della seduta non sarebbe stato pronto prima del giorno successivo. Aleksejev propose di prendere un pezzo di carta al posto del verbale, scrivere il testo dell'editto e presentarlo per l'immediata approvazione. Durante l'intervallo della seduta, Nikolaj Alexandrovich incontrò i proprietari dell'edifi-

<sup>1</sup> Qui e nel resto del capitolo il termine *Duma* viene utilizzato nella sua accezione generale di consiglio (in questo caso sorta di consiglio municipale).



cio e si assicurò il loro consenso. Il giorno successivo riferì che la casa era già riscaldata, le brandine preparate, il personale pronto e i letti fatti.

In molti consideravano Aleksejev un sindaco ideale, ma non il presidente ideale della Duma municipale, opinione che sarebbe stata esatta se il principio della separazione dei poteri fosse stato sviluppato nella Russia dell'epoca. In molti lo accusarono di autoritarismo e di disprezzo per il processo democratico; ed è sinceramente difficile contestare questa lacuna, ma dobbiamo ricordare che annientare i suoi oppositori non era un tratto del suo carattere, ma semplicemente un modo per raggiungere obiettivi fondamentali.

La seduta che ebbe luogo il 19 maggio 1892 attirò le folle alla Duma, che discuteva su un prestito di 8 milioni di rubli per l'istituzione di un sistema di canalizzazione a Mosca. L'opposizione (23 persone, animate dalla ferma intenzione di bloccare il progetto di Aleksejev) si incontrò in una taverna della Grande Compagnia di Mosca, davanti alla Duma. Quando essi giunsero infine all'incontro parlamentare, la decisione era già stata presa. L'opposizione fu ridicolizzata, e le fu appioppato il nome di "sottocommissione della taverna".

Metodi come questi erano prova di "disprezzo per la democrazia"? Oppure facevano parte di una strategia, mostravano inventiva o almeno un certo umorismo?

Altro esempio: circolano molte versioni della storia che narra come Aleksejev si sia inchinato ad un mercante per ottenere da lui la donazione di una ingente somma destinata ad un ospedale. Eccone una. L'ospedale psichiatrico aveva sede nell'ex quartier generale della marina a Sokolniki. Le spese previste per un nuovo ospedale ammontavano a 1,5 milioni di rubli. Nikolaj Alexandrovich donò egli stesso una generosa somma, e fece appello ai mercanti per donazioni ugualmente generose. Uno dei più ricchi, T., noto per la sua avarizia, versò soltanto 10.000 rubli, cosicché, durante l'incontro successivo, a cui presenziavano i mercanti più in vista della città, Aleksejev lo avvicinò, dandogli: "Hai davvero ferito i miei sentimenti, Ivan Sergejevich. Solo 10.000 rubli per questa degna causa? E io che avevo deciso che, se Ivan Sergejevich avesse donato 50.000 rubli, mi sarei inchinato davanti a lui!"

E Aleksejev si inchinò immediatamente. Sconcertato, T. lo pregò di rialzarsi, assicurandogli che glielo prometteva e che avrebbe mantenuto la promessa; ma Nikolaj Alexandrovich rimase ostinatamente in ginocchio, ripetendo:

"Fino a quando non mi darai l'assegno, io non mi alzerò". Furono immediatamente richiesti penna e calamaio, ma Aleksejev ancora non si alzava. Solo

quando finalmente ebbe l'assegno tra le mani si alzò in piedi e, scuotendo la polvere dai propri abiti, disse forte, affinché tutti lo sentissero: "Ero pronto ad inginocchiarmi anche per soli 25.000 rubli". T. se la diede a gambe.

Aleksejev improvvisava continuamente. Mentre era presidente della commissione sulle forze armate cittadine condusse un esame imprevisto delle reclute che presentavano certificati di insegnamento che li esentavano temporaneamente dal servizio militare. Fu subito evidente che molti insegnanti non sapevano calcolare neppure 2+2. Da allora in poi, stando alle fonti dell'epoca, tale metodo di evasione del servizio militare perse diffusione.

Di esempi ce ne sono tanti altri: durante un'epidemia di colera, Aleksejev ispezionava personalmente i mercati cittadini all'alba, confiscando i frutti acerbi e compensando gli ambulanti per i prodotti confiscati; durante una carestia, organizzava panetterie supplementari in città per evitare manovre speculative sul pane e andava personalmente a comperare il grano nel Sud. In tutte queste storie, ciò che mi piaceva maggiormente di Aleksejev non era solo la sua capacità di intraprendere azioni rapide ed essenziali, ma la sua abilità di prendere decisioni gestionali, che avrebbero incanalato energie creative in circostanze altrimenti del tutto sfavorevoli.

Oggi osserviamo la grandezza dell'edificio *GUM\** nella strada davanti al Cremlino. Esso si adatta magnificamente al complesso della Piazza Rossa, tanto che è difficile immaginare qualunque altro edificio al suo posto. È semplicemente impossibile figurarsi il sottobosco di minuscole botteghe e negozietti che sorgevano in quel punto mezzo secolo dopo l'incendio di Mosca. Essi erano stati costruiti in epoche diverse, senza alcun piano urbanistico e senza alcun controllo e, cosa ancor peggiore, versavano in condizioni sanitarie disastrose. A partire dal 1860, il Governatore Generale introdusse il problema della liquidazione dei negozi di tal fatta, che deturpavano il centro della nostra grande città; ma tale questione non fu risolta fino a quando, nel 1886, Aleksejev convocò i proprietari dei negozi persuadendoli a darsi da fare per creare una società per azioni. Fu istituita una commissione speciale, con il compito di elaborare le regole e i preliminari che avrebbero dovuto reggere l'organizzazione. L'idea era semplice: tutti i commercianti avrebbero avuto un posto nel futuro *Gostinij Dvor* e nel frattempo le loro attività commerciali si sarebbero svolte in strutture temporanee in ferro, costruite appositamente.

Nel settembre 1889 ebbe inizio la demolizione delle vecchie botteghe; nel maggio dell'anno successivo era già iniziato lo scavo delle fondamentazioni dei nuovi

edifici. Naturalmente, come sempre succede in Russia, l'applicazione di un piano ragionevole non si verificò senza l'interferenza arbitraria degli alti poteri. Per un capriccio del Governatore Generale, la demolizione dei vecchi negozi fu programmata in modo così improvviso, che Aleksejev non ebbe neppure il tempo di avvertire alcuni dei proprietari, cosicché essi fallirono. Il sindaco tentò di evitare la pirateria del Governatore e di preservare l'accordo volontario, ma purtroppo l'alto funzionario si infastidiva alla richiesta di rispettare le esigenze del popolo. Nonostante questa battuta d'arresto, i piani di rinnovamento alla fine riuscirono. Nel 1893 l'edificio Pomerantsev e Klein era terminato e le costruzioni provvisorie in ferro furono trasferite nella piazza Bolotnaja.

Nel rivolgersi all'assemblea della Duma il 18 aprile 1889, nel quarto anniversario della sua carica, Aleksejev disse: "Quattro anni fa iniziammo a svolgere i nostri compiti senza parole, senza promesse...". Era quello il credo di Aleksejev; ma la cosa più importante era che, pur "senza parole", tali compiti erano stati portati a termine. A differenza delle precedenti Dume, quella di Aleksejev non lasciò una montagna di problemi aperti ai suoi successori.

Le realizzazioni di Aleksejev furono notevoli: durante la sua amministrazione fu costruito il grande acquedotto Mytishi, si diede avvio al sistema di canalizzazione, furono costruiti i macelli comunali, furono stabiliti 30 collegi e, per sua iniziativa, prese il via la costruzione delle stazioni ferroviarie per i treni passeggeri lungo le linee Novgorod inferiore e Kursk. A Mosca furono intraprese una serie di altre iniziative, anche in campo culturale. Fu Aleksejev, in qualità di esecutore del testamento di *Tret'jakov*<sup>6</sup>, che insistette affinché la donazione della pinacoteca del mecenate fosse immediatamente attribuita alla città.

Lo stesso patrimonio di Aleksejev, secondo un suo contemporaneo, costituiva il fondo creditizio di Mosca, alla quale egli concedeva generose donazioni. Aleksejev spese in ricevimenti delle somme talmente ingenti (tanto più che adorava ricevere delegazioni e partecipare a incontri) ufficiali che il suo successore Rukavishnikov, apparentemente ricco quanto lui, non riuscendo a far fronte alla quantità dei ricevimenti fissati, nel 1896 rassegnò le dimissioni. Allora, resasi finalmente conto dell'importanza di tale aspetto, la Duma stanziò una notevole somma destinata ai ricevimenti.

L'origine della ricchezza di Aleksejev non era chiara. Probabilmente egli possedeva sufficiente tempo ed energia per curare anche i propri interessi. La

questione più importante è capire come, pur essendo un personaggio pubblico, un industriale milionario abbia trovato in sé la forza di non rappresentare gli industriali milionari, talvolta addirittura opponendosi agli interessi della propria fazione. Ad esempio, a San Pietroburgo, una commissione si era riunita per discutere del rinnovo del contratto fra i proprietari e gli operai. Le questioni sul tappeto comprendevano lo sgravio della legislazione punitiva e penalizzante verso i lavoratori, la cui esistenza li rendeva infelici almeno tanto quanto ne rendeva intollerabile il lavoro. La situazione era tesa e delicata, ma il problema poté essere risolto con soddisfazione di entrambe le parti. Gli industriali, dipingevano a tinte rosee l'utopia patriarcale regnante nelle fabbriche. Aleksejev rimase zitto fino a quando non gli venne in mente uno stratagemma. Ricordò ai presenti che di recente, nello stesso edificio, si era riunita una commissione per discutere delle questioni relative all'esercito. Quest'ultimo, infatti, era preoccupato delle condizioni fisiche delle reclute che avevano lavorato nelle industrie. Poi mise sarcasticamente in dubbio l'utopia patriarcale nelle fabbriche russe e, collegando il problema nazionale dell'efficienza dell'esercito durante i combattimenti con il problema più privato, indusse i funzionari alla conclusione che era necessario modificare la legislazione a favore del proletariato.

È sempre entusiasmante osservare le "mosse" di Aleksejev. Nella loro varietà, esse sono tutte contraddistinte da uno stesso stile, quasi da una firma. Egli decise di combattere la corruzione. Fra i mercanti circolava il detto che vi erano solo due posti davvero spaventosi al mondo: l'inferno e la Corte degli Orfani. Quest'ultima era un'eredità di Caterina la Grande, che incaricava i mercanti facoltosi della tutela e del mantenimento delle vedove e degli orfani dei loro colleghi. A seconda della composizione della famiglia del mercante deceduto, la tutela cambiava, e quindi i funzionari conquistarono spazio di manovra e iniziarono a lasciarsi corrompere. Senza esitazioni, Aleksejev si attribuì il ruolo di "primo responsabile" della Corte degli Orfani. Riscaldò e illuminò l'edificio di tasca sua e, nel frattempo, sollevò la questione del suo finanziamento. Un problema era rappresentato dal fatto che i salari dei funzionari di quell'istituzione erano ridicolmente bassi. Ad esempio, un capufficio era obbligato a retribuire il suo stesso assistente partendo da un salario di soli 3 rubli al mese (meno di un guardiano): è chiaro, quindi, che le tangenti divenivano una vera necessità. I salari furono aumentati di 40 volte, e la corruzione ebbe fine.

Efficienza: ecco la parola chiave per descrivere Aleksejev. Egli apparteneva, come diremo oggi, al "partito dei manager" e sono convinto che, se la

Russia avesse avuto altri uomini come lui, il "management" bolscevico non ci sarebbe mai stato.

Come si conveniva, Nikolaj Alexandrovich passò i suoi ultimi due giorni di vita alla Duma.

Il 9 marzo 1893 era previsto l'insediamento dei nuovi consiglieri comunali, insieme alle dichiarazioni di candidatura per il ruolo di sindaco. Aleksejev fu eletto consigliere, ma non volle ripresentarsi per la terza volta come sindaco. Quella mattina arrivò alla Duma e, come al solito, iniziò a ricevere i visitatori. Ma un piccolo borghese di Novohopersk, di nome Adrianov, rispose con due pallottole alla domanda di rito postagli da Aleksejev: "Che cosa desidera?". Constatando la gravità delle condizioni di Aleksejev, i medici non osarono trasportare quell'uomo moribondo. L'operazione chirurgica, eseguita da Sklifosovskij, purtroppo non servì a nulla. Poiché gli sforzi terreni non davano risultato, ci si rivolse al Cielo. Una splendida icona della Vergine Maria giunse alla Duma da Iversk, e l'abate della chiesa dell'Arcangelo, insieme al clero locale, implorò che fosse salvata la vita del ferito.

Aleksejev morì all'alba dell'11 marzo.

Il suo assassino fu dichiarato infermo di mente, e non fu punito. Non venne mai accertato se egli fosse stato manovrato da qualcuno.

Una domanda mi ha sempre tormentato: ma che razza di Paese è questo, in cui vengono assassinati uomini come Stolypin ed Aleksejev? Mi rendo conto dell'insensatezza di tale domanda. Uno storico potrà facilmente evocare l'unicità degli eventi, delineare mille possibili motivi e annichilirmi con le sue statistiche. La stessa cosa si può dire di Pushkin. Ma quando Marina Cvetaeva scrive: "Un poeta in Russia è uno destinato alla morte", noi tutti capiamo il significato simbolico di questa affermazione.

Credo che non sia il destino soltanto dei poeti russi, quello di restare soli ad opporsi a nome delle masse senza nome, su cui il governo è convinto di poter avanzare dei diritti di proprietà. È anche il destino di quelli che, nonostante la politica, sono in grado di combinare il loro intuito pratico con un elevato senso di responsabilità, sebbene anch'essi siano stati "bastonati" tante volte, in una maniera o nell'altra.

Se rammentiamo che, prima di morire, Aleksejev disse "Muoiu da soldato in battaglia" e riusciamo a non attribuire tali parole semplicemente alla passione per i bei gesti, che pure era certamente presente in lui, allora possiamo cercare di spiegare esattamente che cosa egli intendesse per indipendenza di com-

portamento e perché il suo carattere forte e la sua capacità di non piegarsi al potere non gli abbia impedito di impegnarsi a fondo in un tempo di contro-riforme e di indebolimento dell'autonomia cittadina, alla quale aveva dedicato tanti sforzi ed energie. Forse la sensazione di Aleksejev di essere un "soldato che compie il suo dovere" gli derivava da una diretta lealtà verso lo Stato, nonostante tutte le arie imperiali di quest'ultimo.

Non ha importanza che, diversamente da Chicherin, Aleksejev abbia iniziato a riaccompagnare il Governatore Generale alla stazione dopo una visita ufficiale perché, se se ne presentava l'opportunità, egli poteva iniziare a far circolare una barzelletta sullo stesso Governatore Generale, che ben presto sarebbe stata sulla bocca di tutti. O, ancora, ricordiamo il modo in cui accolse il Re di Svezia, pronunciando l'unica frase che conosceva in quella lingua: una pubblicità su un pacchetto di fiammiferi svedesi. Tutto ciò costituiva più una "minaccia" per le autorità ufficiali che una semplice infrazione del protocollo. Tollerando le formalità imperiali che pure disprezzava, Aleksejev le sopportava per il bene di tutto l'impero, del quale, non senza forti emozioni, si considerava un soldato.

Aleksejev morì all'età di 42 anni. Trascorse un quinto della sua breve vita come sindaco di Mosca: otto anni. Naturalmente, egli era figlio di quello che potremmo definire lo spirito del tempo, perché a quell'epoca erano molte le opportunità che si aprivano a un uomo dotato di speciale talento come era lui. Ma lasciò una tale traccia nella vita della città, che tutti coloro che scrissero su Mosca e la sua storia lo citarono unanimemente come il più "tipicamente moscovita" fra tutti i governanti passati e futuri. Che cosa significa questo? E in che cosa consiste questa speciale "qualità" moscovita?

Questa è per noi una questione di vitale importanza, perché, ora che rafforziamo le basi dell'autonomia cittadina, dobbiamo essere certi di non compromettere la tradizione storica e di non imporre nulla di estraneo alla città, o nulla che non sia già radicato nella memoria collettiva dei moscoviti.

Si può ripetere all'infinito che, dopo i bolscevichi, Mosca si è trasformata in una città completamente diversa, che la popolazione è mutata totalmente, che la città si è divisa, che è stata sfigurata da enormi, anonimi casermoni, che ha perso tanto del suo fascino... Eppure, chiunque la visiti o, a maggior ragione, chiunque ci viva, percepisce lo "spirito di Mosca" che, paradossalmente, sa unire la potenza di una delle capitali più grandi del mondo con uno stupefacente carattere patriarcale e con un'ospitalità che sono aumentati, invece di

diminuire, negli ultimi anni. Questo me l'hanno confermato tanti visitatori stranieri e tanti amici provenienti dalle altre repubbliche. Lo sento anch'io ogni giorno, mentre visito le aree periferiche e incontro i miei concittadini. Anche il tipo di rapporto fra il capo del potere esecutivo e i cittadini qui è completamente diverso, ad esempio, da quello che vige ad Orel o a San Pietroburgo.

Lo spirito si forma inconsciamente, indipendentemente dalle intenzioni: esso si materializza nell'informale franchezza di Boris Notkin ogni martedì alla radio; nelle amichevoli strette di mano con i visitatori al Municipio; nel tono familiarmente scandalizzato e nelle proteste degli abitanti di alcune case che mi capita di visitare: "Perché non sei venuto prima ad aggiustarci il tetto? Come puoi stare ad occuparti di altre cose, quando qui da noi piove in casa?"

Questa intimità di rapporti, che chiamerei "legami", è una strada a due corsie, e riguarda tanto i cittadini che i loro capi. Se il sindaco è personalmente responsabile di ciò che va male in città, egli non è solo un'autorità formale, ma un "guardiano" costretto a occuparsi di ogni problema, di ogni centimetro del territorio cittadino, di ogni crepa sui marciapiedi, quasi fosse un suo problema personale e domestico. Questo atteggiamento dà energia, potere, fiducia: perciò, se ogni cosa non viene riparata, corretta, aggiustata in tempo, ad un certo punto si finisce per considerarla alla stregua di un problema familiare, per il quale si sa che si verrà rimproverati da nostra moglie.

Penso che in Aleksejev noi possiamo percepire esattamente queste caratteristiche di "guardiano". Egli trasudava (e forse è questo l'aspetto più importante) di quella caratteristica cittadina descritta dai suoi contemporanei come "spirito patriarcale": ovvero, un'intimità di interazioni e atteggiamenti sgradita al formalismo di corte importato dall'Europa da Pietro il Grande. Mosca, che era restata la capitale della Russia precedente a Pietro, si oppose internamente al freddo formalismo di San Pietroburgo, dove si radicò la concezione della santità e del potere assoluto della gerarchia e delle procedure formali. L'antica capitale, Mosca, avvertì tali principi come alieni allo specifico carattere russo e, sebbene in molti adottassero il nuovo modo di operare, questo non rappresentò mai la vera Mosca.

Questo era il posto di Aleksejev: il posto di un uomo che sapeva "giocare" con regole squisitamente moscovite, dimostrandone l'efficacia. Giostrandosi fra le richieste imperiali di potere assoluto, il conservatorismo dei burocrati e l'apatia dei cittadini, Aleksejev affrontava tutto secondo la regola tradizionale della "gestione familiare", dove con questo termine si deve intendere il prefig-

gersi un compito chiaro per poi condurlo a termine con decisione, con determinazione, e senza preoccuparsi delle gerarchie e delle procedure.

Non voglio idealizzare tali metodi di governo. Essi erano in certa misura forzati, transitori: sarebbe bellissimo se tutto funzionasse per il verso giusto, in modo che non ce ne fosse mai bisogno. Ma, anche oggi, Mosca, in quanto capitale, è la quintessenza dello spirito russo, perpetuamente in bilico sull'orlo dell'informe. Ciò significa che se si prenderanno e si applicheranno decisioni efficaci, esse contribuiranno alla transizione dall'odiosa stagnazione ed entropia ad un tranquillo sviluppo dinamico.

Qualunque decisione noi prendiamo, essa mira sempre a quel secondo e forse più importante, obiettivo.



## AVANTI! ANDIAMO!

*Il primo ad essere incendiato fu un bulldozer S-100. Impossibile ipotizzare un incidente: una tanica di benzina arrugginita era stata rinvenuta sulla scena del delitto.*

*Poi fu la volta dell'autocarro del cantiere e i pompieri riferirono che il responsabile aveva lasciato lo stesso indizio: quasi una firma.*

*Eravamo divenuti il bersaglio di azioni di guerriglia.*

*I guerriglieri non erano terroristi militanti, ma pacifici cittadini di un villaggio anticamente chiamato Zhulebino, che abitavano case pericolanti e da decenni senza riparazioni, prive di gas, di acqua e di impianto di riscaldamento: l'intera gamma delle amenità municipali, insomma.*

Gli zhulebiniti - così si chiamavano - volevano che le loro case semidiroccate venissero lasciate intatte nel bel mezzo di edifici multipiani, splendidi negozi ed altri doni dell'urbanizzazione, generosamente pianificati per quell'area. Gli architetti avevano dedicato così tanto tempo a Zhulebino, che sembravano al riparo da qualsiasi attacco, compresi i futuri commenti dei giornali satirici in cerca del pelo nell'uovo e quelli degli ecologisti privi di senso dell'umorismo. Non solo essi avevano pianificato aree-giochi per bambini, centri commerciali, parcheggi e quant'altro appartiene alla categoria oggi chiamata

"infrastrutture", ma avevano anche consultato gli archivi e chiesto agli antichi abitanti di Zhulebino quali erano le tradizioni che si sarebbero potute riportare alla luce.

Il progetto fu accolto con entusiasmo. Pareva che le agenzie municipali non dovessero preoccuparsi di niente. Fu raggiunto un accordo con gli operai: erano i primi tentativi di applicazione del nuovo sistema per incentivare l'edilizia e la maggior parte della popolazione colse al balzo l'occasione per vendere il suo *stroby*\* e trasferirsi felicemente nei nuovi appartamenti di Kosino, dotati di ogni comfort.

Ma dieci o dodici famiglie si rifiutavano di muoversi. Le autorità municipali offrirono loro numerose alternative: tra cui alloggi con pianificazione migliorata all'interno dello stesso distretto e comprensivi di garage; ma ogni tentativo fu inutile.

Una cosa inaudita! Il responsabile del cantiere era furibondo mentre mi parlava all'altro capo del filo. Dov'è la magistratura? Perché la milizia non sta facendo nulla? Dobbiamo fermare questi disgraziati! Gliela faremo vedere noi! Sarà un esempio per tutti gli altri.

Capivo la sua irritazione. La legge era dalla nostra, eppure il cantiere era stato bloccato. Ogni ritardo era un danno e ogni giorno di ritardo favoriva quei vandali, rinforzando la loro posizione e rendendoli più determinati nell'opporci alle decisioni municipali. Erano anni unici. Ogni questione interna si trasformava in un fatto politico e la lotta politica assumeva la forma di una lite domestica. Molti consideravano la riconquistata libertà come una forma di anarchia e, senza accorgersene, diventavano semplici marionette nelle mani di coloro che cercavano attivamente lo scandalo, al fine di accusare i poteri esecutivi di comportamento arbitrario, di scorrettezze e di brutalità.

Insomma: "Avanti! Andiamo!"

Eravamo già per strada, superando, come al solito, il limite di velocità (l'unica violazione che mi concedo in quanto sindaco). Giungemmo sul posto e vi trovammo una folla composta, all'apparenza, di circa 200 persone, e quindi, ovviamente, non si trattava solo dei diretti interessati. Fermammo la macchina, e io scesi.

"Forse non dovresti farlo, Jurij Michailovich", mi ammonì qualcuno dei miei. "Dopotutto, gli accordi erano che li avremmo incontrati al club".

"Adesso non possiamo farlo. Altrimenti, potrebbero pensare che ho paura di loro!"

Non so perché i capipopolo avessero deciso all'ultimo momento di cambiare il luogo dell'incontro, ma devo ammettere che si trattava di persone che sapevano il fatto loro. Al club, la nostra conversazione avrebbe avuto l'aria di una pacifica conferenza con tanto di tribuna per l'oratore e di poltroncine per il pubblico. Invece qui, per la strada, gli astanti si erano organizzati obbedendo al principio del branco: grida, baccano, facce scure, tutti che urlavano qualcosa, preoccupati di non essere intesi da questo politico che era il responsabile di tutti i loro guai.

Conosci, caro lettore, il principio del branco?

Significa che chiunque non appartenga al gruppo è un nemico.

Un uomo in uniforme della milizia mi si parò di fronte. Ricordo ancora il suo nome: Pavlov. Affermò immediatamente che avrebbe aperto il fuoco su chiunque tentasse di demolirgli la casa. Tentai di portare la conversazione su un tono più tranquillo.

"Spiacente, ma Lei è un membro dei servizi di pace e di sicurezza" dissi. "E' Suo dovere mantenere l'ordine, e non soltanto nell'orario di lavoro. Che cosa crede di fare sparando? Fra tutti, Lei dovrebbe essere il più consapevole delle conseguenze di un'azione simile".

"Sono disperato!" gridò, "Siamo tutti disperati! Il tribunale non ci difenderà! Tutti i poteri si sono coalizzati contro di noi!"

"Non è vero" risposi sinceramente. "In casi recenti i tribunali e la magistratura non hanno fatto altro che mettere i bastoni fra le ruote dell'amministrazione, difendendo sempre i diritti dei cittadini".

Intanto mi guardavo intorno. C'era un chiasso tremendo. Anche i miei compagni partecipavano alle discussioni, cosicché ora la folla si era ripartita in piccoli capannelli.

"Ho un'idea" proposi a Pavlov. "Continuiamo questa discussione al club. Seditoci, ascoltiamo la voce di tutti e cerchiamo con calma e tranquillità una soluzione. Se non ci sarà altro modo, voi dovrete andarcene. Non potete farci nulla. Ma, se è possibile trovare un'alternativa, saremmo degli sciocchi a non avvalercene. Andiamo!"

A quel punto, agli altri non rimase che seguirci.

La sala era piccola, non più di 200 posti e quindi era piuttosto affollata e, in certo qual modo, patetica: le sedie erano quelle tipiche delle aule scolastiche, fatte di compensato leggero; il tavolo poggiava malfermo su precarie zampe metalliche; il microfono, naturalmente, era guasto. Come se non bastas-

se, il responsabile del Dipartimento per l'Edilizia e la Ricostruzione, seguendo imperterrito l'ordine del giorno prestabilito, non sembrava raccappezzarsi nella nuova situazione, iniziò a leggere con voce monotona la relazione in cui spiegava come intendeva procedere al rialloggio dei presenti. Pensavo che lo avrebbero fatto a pezzi come un branco di lupi. Il pubblico rumoreggiò, furente. Ci fu chi balzò in piedi agitando i pugni, soprattutto donne.

Ben presto giunse quello che io chiamo il momento "adesso o mai più". In ogni situazione c'è un momento come questo. Se te lo lasci sfuggire, dopo puoi continuare a ripeterti finché vuoi che non avevi via d'uscita; ma nel tuo intimo sai bene che c'è stato un momento in cui la via d'uscita c'era.

Presi la parola e dissi, con maniere quasi sgarbate (è l'approccio migliore, in casi come questi): "Arriviamo ad un accordo. O andiamo avanti, o no. D'ora in poi, presiedo io questo incontro. Tutti avranno diritto di parola, lo prometto. Il tempo ce l'ho. Ma ad una condizione: ancora un urlo, ed io e i miei compagni abbandoneremo questo onorevole consesso e continueremo questa discussione in tribunale. È questo ciò che volete? No? E allora, silenzio!"

I presenti parlarono a turno. I costruttori illustrarono i loro grandi progetti; gli zhulebinisti, all'apparenza, dissero un mare di cose senza senso. Prima parlarono di una capra senza la quale, pareva, la vita sarebbe divenuta impossibile. Poi fu la volta dei fiori nel giardino di fronte a casa; infine menzionarono un campo di cipolle.

Ma, dietro a questi particolari, emerse la vera natura del problema. No: non era un capriccio causato dalle promesse degli assessori, ma qualcosa di molto serio ed importante.

Dicevano: "Ascoltate! Per generazioni, i nostri progenitori hanno vissuto qui a Zhulebino. Questi appezzamenti di terreno sono stati tramandati di padre in figlio e di nonno in nipote. Questa terra è tutto ciò che possediamo, e l'abbiamo ereditata. I bolscevichi l'hanno nazionalizzata, è vero; ma voi non eravate forse contrari ai bolscevichi? Essa ci nutre, ci protegge dall'arbitrio del governo. Che cosa faremo se ce ne priverete? Prima non c'era la legge, ma adesso che la proprietà privata è intoccabile, come potete non essere d'accordo con noi? Non è forse questo ciò per cui si batte il nuovo governo?"

Io li ascoltai e l'area residenziale progettata dai costruttori, sostenuti dall'amministrazione municipale e dai legali (la legge era dalla nostra parte, dopotutto) cominciò a frantumarsi dinanzi ai miei occhi. Andò in pezzi davanti alla certezza di quella vecchia, che asseriva di non poter vivere senza la sua capra;

davanti alla sicurezza della sua vicina, secondo la quale il mondo avrebbe smesso di girare senza i fiori rari nel suo cortile; e davanti all'ostinazione di Pavlov relativamente alla suo albero di mele e ai suoi bulbi di cipolla.

Questa gente faceva tranquillamente a meno degli appartamenti nuovi. Non voleva né acqua calda, né gas, né impianto di riscaldamento; ma non perché fosse indifferente alle comodità. Questa gente faceva volentieri a meno degli appartamenti nuovi perché un appartamento di città rovinava quella struttura, quella gerarchia di valori che la metteva in relazione con i suoi padri e con i suoi nonni, che era radicata nella sua storia, e che le importava molto di più delle comodità moderne.

Prima, durante il regime comunista, nessuno li avrebbe ascoltati, naturalmente, e loro non avrebbero neppure osato inscenare una simile protesta. Ma noi avevamo eliminato il regime comunista proprio per questo: perché non teneva conto delle persone in quanto tali. Ora, sebbene i nuovi regolamenti non fossero ancora stati completati, sebbene non sapessimo ancora come formulare il diritto ereditario alla terra, non potevamo ostinarci ad ignorare le loro richieste relative a quell'unico angolo del globo in cui avevano vissuto i loro padri. Questo, purtroppo, succede quando si è nel pieno di un periodo di transizione. I principi devono essere formulati a mano a mano che si procede, caso per caso. No, non ero disposto a tollerare alcuna intimidazione; ma, d'altra parte, non potevo neppure lasciare quelle persone nella loro disperazione.

Chi è, esattamente, un proprietario? Dove affonda le radici quell'emozione? Perché il tentativo comunista di eliminare la proprietà privata aveva spezzato il sogno di un grande Stato? Fino a non molto tempo fa, la Russia sovietica abbondava di operai bravi e qualificati; poi, liquidando la proprietà privata, i bolscevichi privarono la società della sua forza trainante. Sicuri del loro assoluto potere, essi intrapresero la creazione di una umanità nuova, che avrebbe dovuto riservare ogni suo impeto al bene comune. Durante l'industrializzazione degli anni '20 e '30 e poi davanti ad un nemico comune, nel corso della seconda guerra mondiale, questa ideologia funzionò, perché l'istinto della proprietà si ampliò fino a comprendere la Patria. Ma, in tempo di pace, privi di una via d'uscita legale, i cittadini si diedero ad affari loschi e disonesti, e a quella forma di villania e prepotenza sociale che, in mancanza di definizioni migliori, chiamiamo cattiva gestione.

Ora, davanti a me, c'erano persone il cui istinto di proprietà era rinato nella sua forma più pura ed innocente. Come potevo non simpatizzare con loro?

Certo, essi erano alla mercé di politici senza scrupoli, ma soltanto perché noi, il nuovo governo, seguivamo le impronte di quello vecchio. Non riuscivamo ad identificare nel loro comportamento quegli stessi principi per i quali anche noi ci battevamo.

Ecco i miei pensieri mentre parlavano gli zhulebiniti; ma tutto si fece confuso quando presero la parola i responsabili delle agenzie municipali. Il fatto è che questi piccoli agricoltori si trovavano davanti alla logica inesorabile di una città che li aveva già inquadrati nei suoi progetti e l'epilogo di questo conflitto poteva essere tragico.

All'improvviso, tutte le alternative che mi si erano presentate alla mente si fusero in una sola. Le vecchie case non potevano essere lasciate in piedi, questo era certo. Quelle catapecchie non potevano interferire con la struttura coerente ed omogenea dell'intero distretto e le migliaia di persone in lista d'attesa per i nuovi alloggi non potevano certo venir coinvolte a causa di una dozzina di scalmanati. Tuttavia, non si potevano neppure calpestare i sentimenti dei proprietari. Anche questo era certo: altrimenti non si capiva perché avevamo tolto il potere dalle mani dei bolscevichi.

Tengo a sottolineare la duplice impossibilità di una situazione come questa: solo nel momento in cui si raggiunge il fondo di un vicolo cieco si può sperare in una decisione manageriale degna di tale nome. Mentre si segue la strada di tutti i giorni, si agisce da funzionario, non da leader. Ci sono situazioni in cui questo è senz'altro il comportamento migliore; ma non è di esse che parla questo libro.

Ecco la soluzione che proponemmo. Non molto tempo prima avevamo visitato il negozio Kaminskij, in una delle prime cooperative edili che si stavano costituendo. Avevamo ammirato i modellini delle villette. Coerenti e ben progettate, esse ci erano molto piaciute, anche grazie all'uso di tecnologie costruttive basate sul vetro e sul cemento. Gli architetti ci avevano domandato se ci sarebbe stato posto per loro all'interno del complesso.

"Non fate lievitare i prezzi", avevo risposto "Vi terremo presenti".

Ora, in questa situazione apparentemente priva di sbocchi, mi si prospettò con chiarezza una visione: i disegni di Kaminskij erano adattissimi al progetto Zhulebino. Proprio laggiù, al margine, vicino ai boschi, dove si era comunque pensato di abbassare l'altezza delle costruzioni e di edificare delle villette. Divideremo lo spazio in undici lotti, costruiremo le case, e il problema sarà risolto.

Coincidenza? Molto probabilmente. Ma, se mai accettassi l'invito che mi è stato rivolto di insegnare ai futuri leader, la prima e più importante cosa che direi loro sarebbe di creare proprio questo tipo di coincidenze.

Innanzitutto, non si può andare impreparati a incontri come questi. Se non ci sono tre o quattro alternative disponibili, è meglio aspettare. Prepararsi significa analizzare i documenti, consultare vari specialisti e scoprire come problemi analoghi sono stati risolti. Questa preparazione non verrà neppure utilizzata, ma è necessario averla, altrimenti durante un incontro arriva il momento in cui la mente si blocca e l'unica decisione utile non riesce a farsi strada.

In secondo luogo, è necessario imparare ad ascoltare. Ascoltare gli altri è una qualità speciale. Non voglio sembrare altisonante, ma considero questa qualità come un dono di Dio e un fondamento dell'amore cristiano. Se al leader non interessa comprendere le preoccupazioni e le esigenze della gente, governare non è mestiere per lui. Prima o poi perderà la pazienza, indipendentemente dalla quantità di tempo in cui riuscirà a rimanere seduto e immobile e con lo sguardo fisso.

Infine, la terza condizione necessaria è la passione per le scoperte creative. Nel giungere alla soluzione tanto attesa, il leader deve provare la stessa soddisfazione che prova l'artista o lo scienziato che finalmente grida "Eureka!". Se non associamo la creatività con l'arte del governare, è perché siamo più abituati a mettere quest'ultima in relazione con la corruzione e i privilegi. E', questa, una caratteristica inerente alla mentalità russa: qui la gente si inchina dinanzi ai potenti, pur disprezzandoli; ma se davvero ci stiamo sforzando di diventare una società democratica, perché non riconosciamo che il lavoro di un leader sia come quello di chiunque altro? Se egli accetta di lavorare sedici ore al giorno, senza week-end né vacanze, non sono certamente i privilegi che lo spingono a farlo. Laddove altri eccellono nelle scienze o nella poesia, egli eccelle nell'arte del governare.

Ma sto divagando. Tuttavia questa divagazione non è arbitraria: a questo punto, infatti, c'è una pausa nel lavoro del leader. L'incontro è in corso e la soluzione sembra essere stata trovata. Che altro si deve fare? Si deve aspettare. In nessun caso un leader deve parlare prima che sia giunta l'ora di farlo. Si deve aspettare fino a che qualcuno proporrà qualcosa anche vagamente simile, perché, così come esiste un istinto genetico della proprietà, esiste anche un istinto genetico dell'ambizione. E' quasi la stessa cosa e per questo motivo lo scopo è conseguire una gestione non condotta da un pubblico ufficiale, ma, in

un certo qual modo, da tutti i presenti all'incontro. Grazie a questo diffuso consenso, essi non percepiranno la decisione con l'apatia di un funzionario, ma in qualità di suoi coautori e la differenza fra un funzionario ed un autore è immensa.

Ecco perché, quando qualcuno suggerì di valutare il prezzo degli appartamenti offerti agli zhulebiniti, attribuendo invece quelle somme all'acquisto di nuovi appezzamenti di terreno, ciascuno degli astanti considerò questa proposta come propria. Il sindaco non decise per loro: decisero da soli.

Mi rivolsi agli zhulebiniti: "Che ne dite di questa proposta? Pare che ci sia un modo di praticare un'alternativa".

La risposta fu un'altra domanda: "Quanto ci costerà?"

Ora giunse finalmente il mio turno: "Per l'amministrazione cittadina costa meno chiudere la questione piuttosto che trattare".

Rimasero sbalorditi. Sembrò loro che, nel bel mezzo della battaglia, il capo nemico proponesse una soluzione che non avevano mai neppure immaginato.

"Non è che ci imbroglierete?", domandarono.

"Beh, fino ad ora questo non è mai successo", risposi. "Ma sentite, perché non facciamo una cosa? Chiudiamo questo incontro e iniziamo subito ad elaborare separatamente i dettagli della proposta, famiglia per famiglia. Se sarete tutti soddisfatti, firmerete un accordo di trasferimento e potrete tenervi il legname delle vostre vecchie case. A noi non serve".

Tutti lasciarono la sala con calma. La gente incominciò a ringraziarmi. Poi la signora che aveva parlato dei suoi fiori rari mi invitò a vederli. Fui costretto a rifiutare: ero oltremodo stanco e me ne andai. Eppure, la donna portò i fiori all'incontro successivo, durante il quale ciascuno acconsentì di buon grado a trasferirsi.

Un anno più tardi ho rivisitato Zhulebino. Ora lì sorgeva una grande città e, naturalmente, la cosa non fu soltanto piacevole, ma addirittura commovente: i proprietari mi diedero il benvenuto con mazzi di fiori sulla soglia di ogni villetta. Ciò che ricordo con più piacere di quella visita è il fatto che i loro fiori non provenivano dal giardino, ma erano semplici fiori di campo azzurri.

Non conosco il nome di quei fiori, ma essi formano dei mazzi meravigliosi.



## “AH, QUELLE STRADE!”

*La giornata di un sindaco è estremamente intensa. A fine giornata, esausto, inizio a leggere i documenti per gli incontri del giorno successivo e talvolta sogno ad occhi aperti. Questo mi accade quando butto l'occhio su di un qualche documento storico che, con penetrante chiarezza, mi permetta di vedere com'erano, tanto tempo fa, quei luoghi che oggi conosco così bene.*

*“Sarebbe opportuno installare un vespasiano nella piazza del mercato dei generi alimentari, poiché il porticato del muro cinese risente già del comportamento degli uomini incivili che frequentano il mercato. Tanto più che la striscia di terreno contigua al muro cinese non è lastricata”. (“Izvestia” della Duma di Mosca, 1892, n. 6)*

*“Ieri, intorno alle ore 7 del mattino, all'altezza del ponte Moskvoretskij si è rotta una grande tubatura idrica. L'acqua si è immediatamente raccolta sulla strada e in neppure un quarto d'ora si è formato un grande lago. A Mosca si creano laghi come questi anche senza essere originati da tali incidenti, ma semplicemente dopo piogge di una certa intensità”. (“Russkoje Slovo”, 27 marzo 1910)*

*“Vedendo le strade di Mosca si potrebbe supporre che la città abbia recentemente subito un terremoto. Vie, viali, vicoli e cortili assomigliano alla Cordigliera andina. Sui marciapiedi vi sono fiumi e laghi ghiacciati”. (“Budil'nik”, 1884, n. 8)*

*"Durante un autunno piovoso e all'inizio della primavera la via d'accesso verso Butirskij si riduce in condizioni tali, che le persone sono costrette a trasportare i propri cari deceduti facendoli passare sopra la staccionata per evitare di guadare una distesa di fango. Il consiglio municipale ha finalmente dato ascolto alle proteste dei residenti e ha cambiato il nome di via Butirskij in Maslovka superiore ed inferiore. Al posto dei vecchi segnali danneggiati dal tempo sono stati installati nuovi segnali smaltati. Ma purtroppo i miglioramenti si sono fermati qui". ("Russkoje Slovo", 1900 circa)*

*"Nonostante siamo già in luglio, passare da Truba a Samotjoka lungo il lato sinistro di viale Tsvetnoj è assolutamente impossibile. ... Scavano con piccole pale di ferro, poggiano momentaneamente le lastre di pietra sul terreno, versano della sabbia, e la carreggiata è pronta". ("Russkije Vedomosti", 26 giugno 1866)*

Ah, quelle strade di Mosca! Emergevano dagli acquitrini ("Mokhovaja", "Cancelli Borovitskij"), venivano cancellate dalle piogge, si congelavano, si impolveravano, si infangavano. Infine esse vennero lastrate con tronchi tondeggianti, sebbene relativamente tardi rispetto a quanto era accaduto in Europa.

Già nel XVII secolo, l'amministrazione *zemskij* aveva la responsabilità della supervisione delle strade (*Golova*), ma, a dire il vero, si occupava soltanto di un'unica strada: la Tverskaja, lastricata con ciottoli bianchi, perché era quella che percorrevano le delegazioni straniere.

La situazione cambia dopo l'ordinanza di Pietro I, nel 1693: il sovrano ordinò che il centro di Mosca fosse lastricato con ciottoli trasportati dalle periferie. All'inizio del XVIII secolo, il Cremlino e molte altre parti della città apparivano lastrate secondo quella tecnica. Per quanto riguarda invece i quartieri esterni, l'attesa fu lunga, a seconda della volontà e delle capacità dei proprietari immobiliari locali. Soltanto a partire dalla metà del XIX secolo si nota una certa uniformità e solo dopo che il consiglio municipale avocò a sé la responsabilità della pavimentazione stradale. Allora la Duma fu disposta a considerare le carreggiate come beni di sua proprietà, lasciando ai proprietari immobiliari solamente i marciapiedi.

Le citazioni in apertura di capitolo ci indicano quale fosse il sistema di manutenzione stradale. Se a ciò aggiungerai il carattere russo, caro lettore, non ti sorprenderà troppo il telegramma inviato nell'inverno del 1913 al presidente

del consiglio municipale, che si trova ora appoggiato sulla scrivania di fronte a me. Dice: "Le pessime condizioni delle strade nel centro di Mosca causano perdite giornaliere di 30.000 rubli ai trasportatori e ai cochieri e perciò preghiamo Vostra Eccellenza che venga spianata sulle strade una quantità sufficiente di neve ricavata dai cortili e dai tetti, nonché si proceda alla completa pulizia ed eliminazione dei rifiuti dai marciapiedi e che questi siano sistemati nei cortili o in apposite discariche".

Durante l'inverno, la Piazza Rossa costituiva il quartier generale della lotta contro la neve. Da ogni angolo della città, la neve veniva trasportata lì sui carri e veniva sciolta da due enormi macchine apposite. Dalla prima mattina fino alla sera tardi, la piazza centrale dell'antica capitale era ricoperta dal vapore che si sprigionava dalla neve disciolta.

Poi cominciava a fare più caldo... Fra tutti i documenti ora a mia disposizione, mi limiterò a scegliere un solo esempio. A fine secolo, la Duma venne profondamente implicata nel dibattito sul cosiddetto "problema delle ruote di gomma". Il nucleo della questione era costituito dal fatto che le nuove ruote in gomma, di cui da poco tempo si erano dotate le carrozze, spruzzavano il fango tutto intorno. È facile capire che di fango lungo le strade ce n'era sempre molto. Per tre anni un'apposita commissione della Duma tentò invano di trovare la soluzione giusta per questo problema, ma non giunse ad alcuna conclusione. Infine, nel 1898, i pedoni persero la pazienza. Raccolsero migliaia di firme in una petizione che chiedeva l'abolizione delle ruote in questione.

Durante una seduta straordinaria della Duma, alcuni membri commentarono timidamente che non vi sarebbe stato alcun rischio di "spruzzi" se le carrozzerie fossero tenute in ordine e a patto che ne fosse assicurata la necessaria manutenzione. Ciò che emerse al termine della discussione fu il progetto di limitare a passo d'uomo la velocità delle carrozze dotate di ruote in gomma ma soltanto dopo una pioggia.

"Ma vi immaginate", obiettò il consigliere municipale A. Gennert, "qualcuno lontano da casa sua, costretto a ritornarvi dopo una pioggia, magari in compagnia di eleganti signore? È sconveniente che una signora vestita in un certo modo debba prendere una carrozza pubblica. Quanto, poi, ad avanzare nella propria carrozza a passo da funerale, questo è semplicemente ridicolo! Propongo di concedere che, dopo una pioggia, si possa circolare alla velocità di un leggero calesse... ". E il dibattito proseguì su questi toni.

La combinazione del clima e del terreno di Mosca era la ragione per la quale ci volle così tanto tempo prima che l'asfalto facesse la sua comparsa sulle strade della città. Si riteneva, e non a torto, che non fosse adatto ad un suolo umido e soggetto al congelamento in profondità, come è quello di Mosca.

Nel 1875 A. Petunnikov fu incaricato dalla Duma di svolgere una missione all'estero per informarsi sulle tecniche di pavimentazione stradale. Al suo ritorno, l'ingegnere presentò una relazione in cui si suggeriva l'uso di asfalto pressato invece dell'acciottolato.

Nell'autunno 1896, via Tverskaja fu teatro di appositi esperimenti. Cinque settori furono pavimentati rispettivamente con mattoni esagonali di asfalto pressato, con asfalto solido, e con il consueto rivestimento in legno. Ben presto tutti i settori si deteriorarono, ma l'asfalto solido affascino i cittadini agiati a tal punto, che essi iniziarono ad utilizzarlo per ricoprire le strade contigue alle loro proprietà.

Tuttavia la Duma seguì a preferire l'antica pavimentazione di ciottoli, più economica e duratura. Nel 1909 Balchug, Volhonka e il viale del Teatro furono rivestiti così. Nel frattempo il consiglio municipale non rinunciava alla ricerca di tecnologie alternative.

Nel 1911 M. Shekotov, ingegnere, fu inviato in Svezia ad aggiornarsi sullo sviluppo delle estrazioni minerarie e sulle loro applicazioni alla costruzione stradale. Al ritorno, Shekotov raccomandò l'adozione di una copertura di granito su una base sabbiosa ("cuscini"), secondo lui il sistema più adatto a Mosca; ma tutto rimase a livello teorico. Tuttavia, nel 1927, il 95% delle strade di Mosca erano ricoperte di ciottoli.

Il desiderio di strade e piazze "lisce" prese il sopravvento, insieme all'immagine bolscevica della Mosca degli anni '30: "la nuova Mosca" era una città ideale di piazze e viali puliti ed aperti. Ma solo dopo la guerra questa immagine poté realmente espandersi oltre i confini del centro città. Ad esempio, il lungofiume della Collina Rossa ottenne la sua bella strada asfaltata solo alla fine degli anni '50.

La situazione mutò drasticamente negli anni '60, quando iniziò a materializzarsi l'idea di Krushev di portare lo sviluppo sui terreni vergini e incolti, non solo nel lontano Kazakistan, ma anche all'interno della capitale. Insieme a progetti di edilizia intensiva alla periferia di Mosca, aumentò anche la richiesta di strade asfaltate, al punto che la quantità iniziò a compromettere la qualità.

Il principale obiettivo del Dipartimento municipale di Ingegneria Civile non consisteva più nello studiare il tracciato di nuove strade e marciapiedi, ma nel provvedere alla loro perpetua manutenzione e riparazione. Vedete, l'asfalto non è una copertura durevole. Il suolo, qui a Mosca, d'inverno gela in profondità e durante il disgelo primaverile esso si gonfia; allora l'asfalto si crepa ed iniziano ad apparire buche, avvallamenti, rugosità. Una strada, per essere mantenuta in condizioni normali, deve essere ricoperta ogni 5 anni. Ciò significa che il volume totale dei lavori stradali non è in relazione alla quantità di nuova pavimentazione, ma alla superficie complessiva dei nuovi rivestimenti in asfalto: e così, se una riparazione annuale sarà inferiore al 20%... Insomma, per farla breve, possiamo qui ricordare il vecchio adagio russo, secondo il quale i pazzi e le strade sono fonte di ogni sventura.

Nell'era pre-brezneviana, quando il sistema di comando del partito comunista era ancora efficace, qualunque lavoro di riparazione e manutenzione stradale veniva effettuato in conformità a un progetto e a un decreto, come si confaceva ad una "città comunista esemplare". Non potrei dire che le strade fossero buone, ma era possibile ravvisare una certa logica nei lavori del servizio municipale condotti sotto la guida dei comitati distrettuali di partito. In tutte le strade che le autorità vedevano "con i loro occhi", le riparazioni venivano condotte nel miglior modo possibile. Ma non appena la "dittatura della scarsità" cominciò ad avere la meglio, le strade furono le prime a risentirne: le condizioni e il livello della loro manutenzione indicava che il sistema socialista si andava trasformando in qualcosa di estremamente difficile da definire.

Quando entrai a lavorare al Mossovet, vi trovai uno stato di cose costernante. La città viveva in una permanente condizione di "mancanza di strade e d'ordine". Quando iniziai a capire come fosse organizzato il sistema della gestione stradale, ne fui scandalizzato. Era il sistema ideale per non fare niente.

C'è una strada (credo si chiami autostrada Bogorodskij) che corre lungo l'estremità posteriore della Riserva Forestale Sokol'niki. È quasi priva di traffico. Una volta, transitandovi per caso, vidi che vi si stavano effettuando dei lavori di riparazione. A quanto mi era dato di vedere, la strada era in ottime condizioni e tutt'altro che trafficata. Perché dunque ripararla?

"Semplice", disse il mio autista "È in mezzo alla natura, senza macchine, senza rete fognaria. È sufficiente farci passare sopra uno spianatore e stare a riposarsi sull'erba".

Si trattava di un sofisticato metodo di imbrogli reciproci. I servizi di manutenzione stradale erano subordinati ai singoli dipartimenti, i quali a loro volta ricevevano fondi dal bilancio e pianificavano la mole di lavoro da effettuare; sceglievano le strade da riparare, incaricavano i responsabili dei lavori, e portavano a termine l'incarico. Il presidente emetteva una conferma formale del lavoro effettuato, esprimeva una valutazione sui risultati e si pagava da solo, premi compresi. Si multava anche da solo, se necessario.

Non è forse, questo, l'esempio di un perfetto sistema di gestione? Non riesco ad immaginare un imbroglio più raffinato e, al tempo stesso, un atteggiamento più sadico nei confronti della propria città natale.

Potrebbe risultare appropriato fare qui una piccola digressione sulle particolarità del sistema socialista nel suo insieme. Gli economisti sovietici cercarono, più di una volta, di superarlo in furbizia inventando sempre nuovi indici economico-industriali. Da tali proposte si sviluppavano grandi dibattiti. Taluni suggerivano che venisse retribuita la qualità invece della quantità. Altri insistevano per pagare non la totalità del salario, ma quote di esso, accompagnate da "premi". E devo dire che le autorità di partito reagirono abbastanza rapidamente a quest'idea.

Ispirati a sistemi assolutamente diversi da quello sovietico, tali principi di "incentivazione materiale", una volta innestati nel sistema socialista, non fecero altro che provocare il ricorso a nuove forme di imbrogli e scappatoie. Di conseguenza, secondo le leggi di "Sua Maestà l'Economia" questo inganno giunse al punto in cui la scelta più razionale e praticabile, date le condizioni, consisteva semplicemente nel fingere. Le autorità fingevano di pagare gli operai, mentre, in cambio, gli operai fingevano di compiere il loro dovere. Il sistema incoraggiava l'illusione reciproca. La simulazione dei compensi lavorativi provocava la simulazione del lavoro, e viceversa. Non si sapeva mai se veniva prima l'uovo o la gallina.

Nei nostri sforzi per cercare di porre fine alla "mancanza di strade e d'ordine", ci trovavamo dinanzi ad un problema totalmente diverso. Molti giornalisti, a giudicare dalle loro domande, pensano che l'attuale amministrazione moscovita riesca a concretizzare le cose perché il sindaco va personalmente dappertutto, e tiene tutto sotto controllo. In linea di massima, è così che dovrebbe essere: un manager non può certo controllare la situazione rimanendosene seduto alla scrivania; tuttavia, ispezionare e controllare di persona era proprio il vecchio *modus operandi* del partito comunista. Esso funziona bene

solo fintantoché non richieda la consulenza permanente di un manager. Per risolvere il nostro problema iniziammo con l'invitare a Mosca Vadim Tumanov. È abbastanza famoso, perché ha lavorato a Komi e poi in Carelia e ha costruito buone strade. Lo abbiamo chiamato, lo abbiamo incontrato e abbiamo formulato l'accordo seguente: gli affittavamo un impianto di bitume all'anno, insieme a tutte le macchine necessarie per la costruzione stradale. Alloggiavamo i suoi operai e, seguendo i suoi metodi, iniziavamo a mettere in atto un meccanismo economico secondo il quale saremmo divenuti degli imprenditori o appaltatori privati di questo tipo di lavoro.

La prima cosa che stabilimmo furono i prezzi, cioè quanto si doveva pagare per una strada semplice, per una complessa, per il lavoro di giorno e per quello di notte. Tutto ciò era per noi completamente nuovo. Ad esempio, sarebbe stato più conveniente per Mosca se gli impresari stradali fossero stati disposti a lavorare durante la notte e se avessero preferito le strade dotate di pozzi neri e di marciapiedi rispetto a quelle in cui ci si limitava semplicemente a far avanzare gli spianatori.

Poi ci concentrammo sui macchinari. La città possedeva una vasta attrezzatura per la costruzione stradale, ma nessuna di essa era valida. Iniziammo le nostre ricerche ed acquistammo macchinari, fra cui, ad esempio, "Kohers" dalla Germania, per l'asfalto solido e tentammo di utilizzarli. Ci rendemmo conto, però che d'inverno essi non producevano calore a sufficienza. Firmammo contratti con le nostre industrie e cominciammo a produrre da soli i macchinari che ci servivano, installando martelli pneumatici su motori diesel. Adesso i tedeschi iniziano ad interessarsi alla nostra produzione. Beh, se decidono di comprare, noi siamo ben contenti. Perciò, con tutte queste innovazioni, la cui descrizione dettagliata risparmierei al lettore, non abbiamo solo risolto il problema di costruire questa o quella strada o autostrada, ma abbiamo creato un ambiente economico propizio alla libera impresa e ai contratti.

Quando furono messe in piedi le prime cooperative ("Spianatore", "Autostrada" e "Rifiuti stradali": anche i nomi sono solidi e simbolici!) giungemmo alla conclusione che le idee di Tumanov stavano funzionando: la gente iniziava a dimostrarsi "economicamente" interessata ai risultati. I cittadini iniziarono a lavorare per la città, il che significava che eravamo sulla strada giusta. L'anno scorso, il 60% delle strade sono state costruite da queste imprese; ma non avremmo potuto far nulla prima di aver messo a punto le attrezzature adeguate e di aver trovato il modo di organizzarci.

Ora diciamo alle prefetture: "Fate i vostri ordini. Voi avete i fondi del bilancio cittadino. Sapete meglio di noi ciò che si dovrebbe costruire o riparare. E non ci sono scuse per il non-fare. Le imprese disponibili sono molte".

Anche il Dipartimento di Ingegneria Civile ha modificato le sue modalità di lavoro. Ora fornisce il 40% di tutto il lavoro, principalmente connesso alle strade cittadine. In superficie, non si notano cambiamenti di rilievo. Come in passato, il dipartimento ha la sua linea di bilancio, ha un piano annuale e ha dei fondi garantiti. Ma non ha più il diritto di fare commesse ed approvarle ufficialmente. Prima si era in regime di monopolio; ora, invece, vi è lo spazio per la concorrenza e per il confronto. Prima, era lui ad accertare il lavoro compiuto; ora c'è un'ispezione amministrativa che risponde esclusivamente al sindaco. Prima, era il sistema stesso che decideva che cosa riparare; ora l'elenco di strade viene compilato dalla parte che ne è maggiormente coinvolta: l'Ispezione Automobilistica Statale.

Quando tutto ciò fu completato e la città poté contare su una sufficiente quantità di imprese appaltatrici, si verificò un fenomeno sorprendente. La produzione di asfalto non è cresciuta (i componenti degli organi municipali sono rimasti invariati), ma il volume dei lavori è aumentato del 400%.

Facciamo ora un piccolo calcolo. A Mosca vi sono circa 100 milioni di mq. di strade. In passato, ci si occupava soltanto di 4,5 mq. all'anno. Ora questa cifra è salita a 17 milioni di mq. Continuando di questo passo, a Mosca riusciremo ad avere strade più o meno decenti.

Ma ciò che più importa è che la città si comporta ora come la "zarina esigente" delle favole. Vi ricordate come ella sfidava i suoi corteggiatori? Noi stiamo facendo lo stesso, perché abbiamo creato un ambiente concorrenziale. Ora ci sono molti potenziali appaltatori che desiderano lavorare, non con la corruzione e le tangenti, ma con un onesto contratto d'appalto.

Ecco come funziona: una commissione annuncia un lavoro in appalto, le imprese municipali e quelle private presentano le loro offerte e poi quella che ha fatto l'offerta migliore (cioè la più economica, quella che ha fornito prodotti di qualità media migliore in contratti precedenti, la più affidabile, etc.) si aggiudica il contratto. Tale processo viene condotto non da una sola persona, ma da una commissione, che quindi non è facile "comprare".

Non è poi gran cosa, potreste obiettare voi. Sono d'accordo. Non è gran cosa, almeno in superficie; ma, in realtà, che lavoro colossale! Certo, i risultati non sono ancora evidenti a tutti, perché le nostre strade, ad essere sinceri,



lasciano ancora alquanto a desiderare. Tuttavia, c'è una tendenza, un trend positivo verso la creazione di un sistema e non solo un "successo a breve termine". Oggi i servizi e le attrezzature stradali di cui siamo dotati sono ben diversi da quelli di soltanto tre anni fa.

Adesso stiamo iniziando gradualmente a pensare al secondo stadio di demunicipalizzazione. In altre parole, stiamo puntando a far sì che i servizi di costruzione e manutenzione stradale si rendano totalmente autonomi dalla città. Le macchine rimarranno proprietà di Mosca (i nostri imprenditori non si possono ancora permettere attrezzature così costose) ma, in futuro, intendiamo fare in modo che la città, che ha il denaro, si limiti a commissionare e a retribuire il lavoro finito. Tutto il resto sarà responsabilità delle imprese che vogliono intraprendere il lavoro e che vincono la gara d'appalto.

Ora non devo più andare personalmente ad ispezionare in che modo vengono riparate le strade.

Ispezionare e controllare (scusate la ripetizione del concetto) è un vecchio metodo bolscevico. Esso funziona solo con il fucile spianato.

## LA FINE DEL SORTILEGIO

*"Sei proprio bravo a descrivere successi e vittorie", mi disse la mia prima lettrice, rendendomi il manoscritto. "E hai ragione quando dici che la gente è preoccupata di ciò che non va. Guarda quanta spazzatura c'è in giro per le strade. Parla di questo!"*

*Ed ecco che me ne torno alla scrivania. È l'alba e gli uccellini hanno iniziato a cantare. Certo che sarebbe bello andarsene fuori nel parco... Perché, vedete, in questo momento sono in vacanza. Ma non c'è niente da fare: la voce dell'elettore è la voce di Dio. Anche quando quell'elettore, per una felice coincidenza, è vostra moglie.*

Credetemi: parlare di spazzatura non mi interessa affatto. È un problema temporaneo e sappiamo come va risolto. Esso scomparirà non appena potremo sbloccare fondi dal bilancio per l'acquisto delle macchine necessarie. Vi do la mia parola: la parola di un ex *dvornik*\*.

Sebbene le macchine apposite non fossero disponibili quando io ero giovane, riuscivamo ugualmente a compiere il nostro dovere in un modo che adesso non si usa più e non potrà mai essere migliorato. Una scopa, un punteruolo e una pala: ecco le nostre macchine. La parte più importante del lavoro di uno *dvornik* consisteva nell'alzarsi presto.

Le scope me le facevo da solo, mettendo da parte in anticipo la saggina, che raccoglievo durante l'estate. Una scopa è uno strumento capriccioso e non per nulla la *baba-jaga*\* delle favole vola a cavalcioni di una scopa. Ogni scopa ha il suo temperamento. Se non la si costruisce come si deve, solleva un tal polverone che tanto vale smettere di lavorare.

Il punteruolo mi fu donato da un portinaio. Era uno strumento da trattare con rispetto. Richiedeva forza e destrezza. Rompere un blocco di ghiaccio con la sua estremità appuntita o spezzare una lastra di ghiaccio sottile con quella più piatta era una vera e propria forma d'arte. Se, adoperandolo, lo si mantiene in posizione regolare, i pezzi di ghiaccio che ne risulteranno saranno quasi della stessa dimensione e quindi più facili da togliere con il rastrello. L'aspetto più bello del lavoro con il punteruolo è il divertirsi a farlo. Se non ti piace, non lo fare. È una legge. Ma ciò che maggiormente mi inorgoglia era l'aver imparato a utilizzare la pala, lavoro che richiedeva particolare attenzione. La mia pala non era una delle solite, di compensato, come quelle che si ottenevano dall'ufficio per la manutenzione degli immobili, ma era fatta d'alluminio: larga, leggera, tagliente. Il responsabile della manutenzione, il panciuto ed esigente Vassilij Ivanovich, che era solito venire ad ispezionare il lavoro svolto, mi rispettava molto grazie a questa pala. Tuttavia la priorità per lui erano i ghiaccioli. Nulla lo infuriava più del fatto di trovarne anche uno solo superstite.

Ecco come il vostro umile servitore trascorse i suoi sei anni di università, occupandosi del suo cortile e godendo del rispetto del vicinato. Tale rispetto rifletteva il prestigio di cui questo genere di doveri godeva in epoca pre-rivoluzionaria. Uno *dvornik* è l'immagine di un maestro; dà l'idea di un possesso e di una cura responsabili. Non è un caso se, nel XX secolo, i bolscevichi fecero del loro meglio per sradicare il concetto di *dvornik*, sostituendolo con "spazzini" e "trasportatori di rifiuti". Ma la gente conservò integro il proprio rispetto per gli *dvornik*, e dopo la guerra questa istituzione riprese facilmente vita, senza che si rendesse necessario alcuno sforzo da parte delle autorità cittadine.

Ora: la situazione riguardante la pulizia della nostra città non è delle più facili da risolvere. Tuttavia, è risolvibile. Si tratta, ancora una volta, di reperire ulteriore denaro all'interno del bilancio municipale, in modo da aumentare i salari ed acquistare dei mini-trattori. È quanto ci serve: dopo di che, tutto sarà lindo e pulito. Ma nella vita quotidiana di Mosca ci sono problemi che la fanno

apparire quasi maledetta, vittima di un sortilegio tanto che a volte non si sa più che cosa fare.

Un problema di questo genere mi ricorda un ingorgo stradale. Nessuno è contrario a procedere avanti, tutti vogliono procedere, ma, proprio perché tutti lo fanno, nessuno ci riesce.

A proposito di ingorghi: parliamone. Non è necessario andare chissà dove per trovare un problema!

Un decreto dello zar Aleksej Michailovich, datato 26 aprile 1670, proibiva l'ingresso al Cremlino ai cavalieri non appartenenti ad un determinato rango. Non fu né il primo, né l'ultimo divieto che promulgarono le autorità moscovite nella loro eterna lotta contro la congestione del centro città.

Ora, con tutto il rispetto dovuto alle antiche tradizioni, non è esattamente questo il modo in cui vorremmo iniziare a risolvere i problemi nella nuova era post-sovietica. E non solo perché divieti del genere sono contrari alla democrazia. Ciò che più importa, è che l'esperienza diretta ci ha insegnato che un divieto, qualunque divieto, è facile da aggirare. Non è forse questa la lezione che abbiamo imparato dal socialismo, pace all'anima sua?

I divieti possono, anche, essere efficaci all'inizio; poi, però, si sviluppa intorno ad essi tutta una rete di connessioni segrete, con il preciso obiettivo di escogitare scappatoie per mezzo di inganno e corruzione. Ben presto si arriva al punto in cui tutto torna ad essere come prima, con la sola differenza che gli imbroglioni sono diventati più forti e più ricchi.

L'altro metodo diffuso per cercare di risolvere il problema del traffico e cioè l'allargamento delle strade, percorre anch'esso l'intera storia della città. Nonostante lo spostamento degli edifici negli anni '30, o la costruzione delle "dentature" della *Nuova Arbat* negli anni '60, questa tradizione esisteva anche prima dei bolscevichi. Il primissimo tentativo di regolamentare la larghezza delle strade della capitale fu compiuto, crediamo, nel 1585. Lo zar Fëdor Ioannovich ordinò che le strade fossero larghe 12 *sazen*, ovvero circa 25 metri e i vicoli 6 *sazen*. Per quell'epoca, era un provvedimento rivoluzionario e solo la mancanza del "meccanismo realizzativo", come oggi diremmo, rese nulla tale ordinanza. I moscoviti non solo non destinarono mai parte dei loro cortili alla superficie stradale; ma, al contrario, si impadronirono di parte delle strade e, senza esitare neppure un attimo, le trasformarono in vicoli ciechi.

L'incendio del 1629, che distrusse metà della Città Bianca, costrinse infine le autorità moscovite a misurare le strade e i vicoli cittadini per verificarne la

larghezza, come previsto dall'ordinanza del 1585. I risultati furono scoraggianti. Molte strade erano larghe 2 metri e mezzo invece dei 12 metri e mezzo richiesti.

Lo zar Michail introdusse nuove normative, non più così rigide, ma neppure lui riuscì ad ottenere granché dai proprietari immobiliari moscoviti. Dopo la ricostruzione di Mosca in seguito all'incendio, le abitazioni cittadine non furono adeguate alla richiesta di ridimensionamento delle facciate, causando in tal modo ulteriori difficoltà. Neppure Pietro il Grande riuscì a risolvere il problema. Con la sua ordinanza del 14 settembre 1715, egli decretò solennemente che gli edifici di Mosca dovessero essere perimetralmente ridimensionati. Altrimenti, le case dovevano essere espropriate dallo Stato o ricostruite a spese dell'architetto. Ma il carattere di Mosca non si arrendeva tanto facilmente.

È interessante notare come, leggendo i decreti dello zar, essi generalmente appaiano piuttosto ragionevoli. Ad esempio, sulla carta di Mosca del 1752 scopriamo delle linee di livellazione rosse, ma esse non vennero tenute in considerazione, perché furono concepite partendo dal presupposto errato che, qualunque ordine lo zar impartisse, sarebbe stato eseguito. La cosa vi stupisce? Perché una tale sconfinata fiducia nei decreti? È mai possibile che né gli zar né il loro seguito sapessero che l'unica cosa che il popolo russo sa veramente fare è non obbedire agli ordini delle autorità? Neppure Pietro il Grande, che rispettavamo per la sua astuzia ed intelligenza negli "affari", si mostrava troppo esigente riguardo all'adempimento dei suoi ordini. Alla fin fine, nulla cambiò a Mosca fino all'incendio del 1812, quando non solo gli edifici, ma l'intera suddivisione della città in zone cessò di esistere.

"Il fuoco operò come un incendio di bellezza", scrisse più tardi un poeta. Un'apposita commissione istituita dopo la guerra si occupò immediatamente della ricostruzione. Una pianta della città fu attentamente tracciata e vi furono indicate tutte le strade all'interno del bastione Camer-Collezkij; infine, nel 1818, fu completato il "piano progettuale". Eppure, nonostante questi sforzi colossali, nel XIX secolo si fece ben poco per l'ampliamento delle strade. Il principale ostacolo era l'elevato costo richiesto per l'espropriazione dei lotti e dei settori destinati alla costruzione delle strade. I proprietari, infatti, chiedevano cifre esorbitanti. Solo dopo l'approvazione del nuovo codice, nel 1872, il consiglio comunale ottenne il diritto e la possibilità di aumentare il proprio budget, e fu quindi in grado di acquistare i terreni a un prezzo ragionevole.

Ben presto scoppiò la rivoluzione e ciò che accadde in seguito, il modo in cui furono sostituiti o distrutti gli edifici moscoviti, è meglio chiederlo direttamente ai testimoni oculari. Io, con il vostro permesso, preferisco fermarmi qui, in questa triste storia, per salvaguardare ancora un po' di buonumore. Il mio unico commento è che tali metodi autoritari di risolvere i problemi, tali barbare soluzioni, il cui unico effetto fu la distruzione del centro storico, ci hanno ridotto in condizioni tali, che a nessun prezzo dovremmo mai più adottare sistemi simili.

Che cosa rimane, allora? La "terza via", quella più difficile e più sottile: riformare il traffico inteso come entità globale e come sistema soggetto ad un aumento di capacità e di intensità. Strade senza semafori e a scorrimento veloce, tangenziali e raccordi su più livelli, un viale circolare supplementare (una circonvallazione rapida che circondi la città): ecco le scelte che dobbiamo fare.

Che sia appropriato affermare in questa sede che i moscoviti amano la velocità, e che questa è un'autentica tradizione cittadina?

"I cocchieri moscoviti guidano come pazzi gridando: *'Gik! gik!'* e i pedoni si fanno da parte per lasciarli passare". È la frase tratta dalla lettera di un forestiero del XVII secolo. Per quanto riguarda le "parole" con le quali i cocchieri riuscivano a far spostare i pedoni, le si indovina facilmente leggendo i titoli delle ordinanze dello zar: "Sul cavalcare in città con redini e frustini" (1683) e "Sul divieto di cavalcare a forte velocità e bestemmiando" (1744).

Dinanzi a me stanno gli ordini di Pietro I indirizzati al capo del dipartimento di polizia di Mosca per fargli adottare provvedimenti che costringano i cocchieri moscoviti a guidare più lentamente e che facciano sì che "coloro i quali sono inclini a gareggiare montando cavalli veloci lo facciano piuttosto nelle loro proprietà o lungo il fiume durante l'inverno".

Ecco l'ordinanza dell'imperatrice Elisabetta Petrovna, datata 9 marzo 1742: "È fatto divieto di circolare per Mosca su cavalli veloci, in modo che i passanti non vengano schiacciati od uccisi".

Per chiudere in bellezza con le citazioni, ne propongo un'altra: "Sua maestà l'Imperatrice è consapevole che a Mosca si cavalca ad alta velocità, ragion per cui chi si imbatte nei cavalieri non solo viene da essi frustato, ma addirittura calpestato dai loro cavalli, senza alcun motivo né riguardo, ed insultato con parole offensive...". Nell'insieme, a giudicare dalle ordinanze dello zar, viene da concludere che la famosa esclamazione di Gogol "Qual è quel russo che non ama la velocità!" sia perfettamente in linea con la tradizione moscovita.

Coloro i quali non sono mai rimasti intrappolati lungo il viale circolare Sadovy, non hanno mai maledetto il mondo intero durante interminabili e frustranti ingorghi stradali, non hanno mai pregato fervidamente implorando una via d'uscita, non sono mai stati disposti a vendere l'anima al diavolo pur di arrivare puntuali, tutti costoro non potranno mai comprendere la ferocia con la quale il problema del traffico è stato discusso durante le sedute del consiglio municipale. In origine, la parola "traffico" (come i miei lettori inglesi sapranno più di qualunque altro) significa "movimento", "moto". Ma di recente ho scoperto che gli agenti che controllano il traffico a Mosca la utilizzano per riferirsi agli ingorghi. Sono i paradossi della lingua e della mentalità russa: ciò che per altri significa "movimento", per noi significa "arresto".

È logico che il "traffico", nel significato russo, costituisca ora, all'inizio degli anni '90, un grave problema di Mosca. La città, che per lungo tempo era stata progettata soprattutto per il trasporto pubblico, si è ritrovata improvvisamente sommersa da una crescita repentina e incontrollabile di veicoli privati. Fra le ragioni di questo fenomeno c'è la rapida transizione ad un nuovo sistema orientato verso il mercato, l'eliminazione del numero artificialmente basso di macchine disponibili per la vendita ai privati, l'emergere di nuove categorie di ricchi e di imprese e tanti altri fattori.

Di conseguenza, attualmente circolano a Mosca oltre un milione di autoveicoli privati e tale numero aumenta di giorno in giorno. A questo aggiungete il trasporto municipale e dipartimentale, i nostri progetti di costruire, modificare e capirete che la "crisi del traffico" di Mosca era praticamente inevitabile.

Il problema è talmente complesso e sfaccettato che non potrebbe essere risolto con una "azione diretta". Il trasporto ed il traffico sono "organismi" interdipendenti e qualunque interferenza sull'uno rischia di causare conseguenze imprevedibili sull'altro. Ecco perché affrontare questo argomento richiede abilità, professionismo, conoscenze, intuizione e spirito analitico, nonché approcci diversificati e l'esame di possibili alternative.

Il contrasto di opinioni è, in questo campo, una cosa perfettamente normale. La vera arte del management non consiste nel prendere decisioni rapide per poi controllarne rigidamente l'applicazione, quanto piuttosto nell'analizzare pazientemente i diversi punti di vista, coinvolgendo gli specialisti e le autorità gestionali in una discussione generale, in grado di tenere in considerazione e di sviluppare gli interessi di tutte le parti coinvolte.

Si tratta di tattiche speciali e vorrei soffermarmi brevemente su di esse, pur senza essere certo che questa sia la sede più adatta.

Non solo i miei amici, ma anche i miei collaboratori mi hanno spesso domandato quale fosse lo scopo di tante infinite riunioni. Non sarebbe meglio invitare un paio di specialisti selezionati, elaborare la decisione giusta insieme a loro, e poi farla applicare con fermezza? Voglio rivelarvi un segreto: ultimamente, questo è proprio ciò che accade. Ma ho fatto voto che non assomiglierò mai ad un uomo, un tal Sjunkov, membro del Politburo, il quale, all'epoca in cui ero vicepresidente del Mossovet era solito "invitarmi" nel suo ufficio, parlarli per due ore di un sacco di idiozie e poi congedarmi facendomi sentire arrabbiato e frustrato per aver dovuto sorbire quel lavaggio del cervello. Il suo unico scopo era dimostrare la mia assoluta inutilità. Ogni qualvolta uscivo dal suo ufficio, mi giuravo che mai, mai in vita mia mi sarei comportato come lui.

No, caro lettore, la vera e propria "tecnica manageriale" consiste nel riunire tutte le parti in causa, nell'ascoltare ciò che ciascuno ha da dire e, seguendo il consiglio di Carnegie, nell'esprimere ammirazione per il suo punto di vista e comprensione dell'intera questione.

Scopo del leader è creare un'atmosfera propizia alla discussione e un creativo entusiasmo nei confronti dello scambio di idee. Le decisioni organizzative "opache" sono anch'esse un problema di "proprietà". Devono diventare "di qualcuno", devono essere "privatizzate" dai manager di livello intermedio, devono diventare le loro stesse decisioni: solo allora assumeranno una vita vera.

Un manager esperto che presieda un incontro o una discussione ha sempre un obiettivo parallelo: non imporre mai le sue decisioni ai subalterni. Può impercettibilmente sospingerli, guidarli con le sue domande, ma in nessun caso dovrebbe forzarli. Egli deve vincere con la pazienza, non con il potere. Potrà considerare che una riunione è ben riuscita solo quando sarà in grado di concluderla con le parole: "La nostra decisione finale è frutto delle vostre idee. Vi ringrazio di cuore per il vostro contributo". Solo così egli si guadagnerà alleati fantasiosi e creativi, di cui sarà l'ispiratore, che si impegneranno appieno per mettere in pratica le decisioni prese.

Questi "alleati" sono degli specialisti e, quindi, sono, in certo qual modo, di parte. Prima della decisione comune, ciascuno di loro vedeva il problema dalla propria angolatura. Ora, grazie alla riunione, ognuno ha potuto afferrare ed apprezzarne la totalità. Non è più necessario controllare il suo operato.



Una scintilla della riunione fa ormai parte di lui, perché la decisione presa è stata anche sua; e sostenere se stessi, beh, fa parte della natura umana.

Fu così che iniziammo a discutere del traffico, e francamente fu una cosa un po' strana, perché non era mai accaduto che il sindaco dedicasse così tanti incontri a discutere su un problema solo; che si recasse così tante volte in visita all'Istituto della Ricerca Scientifica del Genplan; che interpellasse per ore i ricercatori dell'osservatorio sul traffico, che si tenesse così intensamente in contatto con gli agenti stradali e con i funzionari dell'Ispezione Automobilistica Statale. Però, nessuno prima di allora si era mai sentito così frustrato, perché la situazione pareva senza scampo. Tutti prospettavano un'unica soluzione: limitare l'accesso alle strade cittadine. Non c'era alternativa.

Situazioni del genere ti riempiono di delusione nei confronti di te stesso. Basta un semplice problema come quello e tu sei lì, totalmente privo di risorse. D'altra parte sai anche che non è vero che sei senza risorse, perché il mondo è talmente ricco, che una soluzione nascosta da qualche parte ci sarà senz'altro. Bisogna solo intercettarla seguendo la vocina, che bisbiglia: "Trovami!... trovami!...".

E così un bel giorno, preso dalla disperazione, buttai lì improvvisamente l'idea di trasformare il viale circolare Sadovy in un'autostrada a senso unico. Interiormente, fra me e me, mi chiedevo se non ero per caso impazzito: un'autostrada così, in piena città, senza semafori e con un limite di velocità di 80 km orari. Potevamo costruire sottopassaggi ed attraversamenti pedonali, uscite, rampe, raccordi e riorganizzare il traffico nelle strade adiacenti. Restava solo da stabilire il prezzo della benzina. E allora, che cosa ne pensavano?

Il bello delle idee come questa è che, da un certo punto in poi, si sanno difendere da sole. Questo non significa che esse siano così brillanti da venire immediatamente accettate, ma piuttosto che avviano un processo e poi producono frutti altrove, magari proprio dove tu neppure ti eri sognato di piantarle.

Come sempre succede, la mia idea suscitò immediatamente dei sostenitori ("Cominciamo da domani!"), degli avversari ("Finiamola con questi assurdi esperimenti a spese di Mosca!") e dei "moderati". Io ascoltavo, cercando di immaginarmi da quale parte sarebbero stati coloro i quali avrebbero dovuto eventualmente dar corpo al progetto. Se loro fossero stati contrari, tanto valeva lasciar perdere. Ed è così che stanno le cose, per ora. Tuttavia, prima di sospendere l'idea, la studiammo nel dettaglio. Con l'aiuto dei computer, facemmo un'infinità di calcoli e di modellizzazioni, prendemmo in esame una quan-

tà di variabili e scoprimmo un sacco di "trabocchetti" nascosti. Questo lavoro preliminare ci ricompensò.

Il primo risultato positivo fu l'inizio dei lavori del tunnel sotto Lefortovo, là dove ora il raccordo anulare di Mosca rimane senza collegamento. Per qualche misteriosa ragione, quel progetto ha subito un forte rallentamento. Adesso è prioritario: sembra che potremo ultimarlo senza ricorrere ad investimenti stranieri e senza arrecare danno alcuno ad uno dei paesaggi più cari al cuore dei moscoviti.

Il secondo risultato, totalmente inatteso, è la creazione di un "viale circolare zero" intorno al Cremlino. Quest'idea emerse nel corso di una discussione relativa alla costruzione di un centro commerciale sotto piazza Manezhnaja. Il problema era rappresentato dalla strada che collega la piazza con i Giardini di Alessandro. Lì il progetto prevedeva la costruzione di un tunnel. Si tratta di una normale soluzione ingegneristica, di neppure troppo complessa esecuzione, ma in un certo senso mi pareva sbagliato avere due grossi buchi proprio nel cuore di Mosca. La sola idea mi ripugnava; mi sentivo un po' come un artista, che non si stanca di cercare la perfezione e non sacrifica mai i suoi ideali artistici e professionali, finché non trova finalmente una soluzione.

La soluzione era così semplice ed esteticamente gradevole, che fu accettata praticamente da tutti. Il "viale circolare zero" avrebbe dunque circondato il Cremlino.

"E il viale circolare Sadovy?", domandai.

"Magari lo posticipiamo un po'", mi fu risposto. "Costruiamo prima degli attraversamenti pedonali sotterranei, delle gallerie ed altre cose che in futuro funzioneranno comunque, sia in presenza di circolazione a due che ad un solo senso di marcia".

Ne fui felice. Ecco il tipo di risposta di cui oggi abbiamo bisogno. Una risposta che soddisfi tutte le parti in gioco. Ora la direzione strategica è nota: cercheranno delle alternative. Sanno che non è possibile rimanere inattivi.

## SUL PROBLEMA DEGLI ALLOGGI

*Nel romanzo "Il Maestro e Margherita" di Michail Bulgakov, si legge una strana frase pronunciata, secondo l'autore, da Satana stesso. Esso afferma che i moscoviti sono fondamentalmente brave persone "è solo il problema degli alloggi quello che li ha rovinati". Bulgakov non aggiunge nient'altro, e sono in pochi a sapere che questa affermazione ha radici antiche, le quali, con l'aiuto di Dio, potremo riuscire a scoprire.*

*La limitazione delle ipoteche, la requisizione degli edifici e la frammentazione e condivisione degli appartamenti vengono spesso associate con la "barbarie del regime sovietico". Tuttavia, a dire il vero, tali tendenze ebbero inizio già molto tempo prima.*

*Il "problema degli appartamenti" è la prova del fatto che attività in puro stile bolscevico esistevano anche nella Russia pre-bolscevica e di quanto sia stata naturale l'evoluzione dal vecchio ordine zarista al bolscevismo, specialmente nella Russia militarizzata degli anni fra il 1914 ed il 1917.*

Mi auguro che non sia necessario ricordare al lettore che, prima della rivoluzione russa, gli alloggi erano esclusivamente di proprietà privata. Nella Russia zarista, il termine "proprietario immobiliare" si riferiva alla persona che affittava l'abitazione, non a quella che vi abitava e descriveva chiunque, dal padro-

ne di un proficuo appartamento con dozzine di stanze ammobiliate, alla vedova di un impiegato di infimo ordine, che stipava inquilini in un minuscolo alloggio per ricavarne qualche soldo.

Dalla borghesia moscovita, la proprietà immobiliare era considerata un investimento ragionevolmente affidabile: una volta comprata una casa, tutto ciò che rimane da fare è raccogliere gli affitti senza trascurare la minima opportunità di aumentarli, motivandola con la necessità di coprire i costi della pavimentazione della strada prospiciente. La proprietà immobiliare non richiedeva alcun talento particolare. Tutto si limitava a dare un occhio allo *dvornik* a firmare un contratto con un tuttofare che provvedesse alle riparazioni del tetto e a spalare la neve durante l'inverno: le responsabilità dei proprietari finivano qui. Stando a voci poco gentili, i loro obblighi principali non avevano nulla a che vedere con la manutenzione degli appartamenti, ma consistevano piuttosto nel tenere in ordine registri e giornali di bordo, aiutando così la polizia. A causa di quest'ultimo "dovere", i proprietari erano molto spesso detestati, ma quello era un problema che riguardava solo gli inquilini.

La nostra storia ha inizio alla fine del 1914 quando, a causa dello scoppio della prima guerra mondiale, la Russia subì un repentino aumento dell'inflazione. I proprietari immobiliari erano convinti che nessuno avrebbe inficiato il loro diritto di gonfiare i profitti, dato l'aumento dei prezzi di tutti gli altri beni e servizi. Già prima della guerra vi era, a Mosca, una certa carenza di spazi abitativi, cosicché, quando il conflitto scoppiò, l'esercito, i profughi e gli ospedali stracolmi contribuirono ad un ulteriore peggioramento della situazione. Di conseguenza i proprietari, senza esitare, si misero ad aumentare gli affitti: dapprima, come al solito, per gli sfortunati profughi e poi per tutti gli altri.

E fu così che accadde.

Il personale ospedaliero scatenò una campagna epistolare e fu ben presto imitato dalla "associazione inquilini" e dalla "associazione impiegati municipali", che comprendevano, in totale 23.000 persone. Quindi si unirono anche tutti gli altri: operai, ostetriche, profughi lettoni, "chiunque fosse unito da un qualcosa". Con grande stupore dei proprietari, la stampa moscovita simpatizzò con la protesta. Tutta la stampa pubblicò sezioni speciali con articoli quasi quotidiani i cui titoli, a caratteri cubitali, suonavano: "Crociata contro i proprietari", "I trucchi dei proprietari", "Un flagello per gli inquilini". Furono riportate le risoluzioni approvate dalle organizzazioni che prendevano parte alla protesta. Anche un giornale conservatore come "La Gazzetta Russa", dopo un breve

periodo di riflessione, si mise a pubblicare articoli su "le grida dell'inquilino". Non è che tutti i giornali si sentissero obbligati a prendere posizione, ma nessuno poteva permettersi di rimanere indietro rispetto agli altri. Questa reazione da parte della stampa condizionò completamente la reazione del governo.

Generalmente i governi non amano intraprendere azioni che peggiorino apertamente le condizioni dei cittadini. Essi preferiscono, ad esempio, raccogliere fondi in modo indiretto, attraverso le imposte, perché sanno che questi mezzi sottili impediranno alla popolazione di schierarsi apertamente contro di essi quando si renderà conto che i risparmi non bastano neppure per comprare una bara di legno, figuriamoci un appartamento. Niente colpisce il cuore dei russi in modo tanto profondo e diretto quanto l'aumento degli affitti.

La "protezione del popolo" da parte del governo fu condotta in modo molto determinato. Nell'agosto 1915 con un "decreto ingiuntivo", la Duma proibì gli aumenti degli affitti. Tale decreto fu successivamente confermato da un ordine del capo del Distretto Militare Moscovita (DMM).

Altre città imitarono l'esempio di Mosca.

I proprietari tentarono di reagire ed è difficile non provare compassione per loro, leggendo la petizione che presentarono alla Duma. "Domandando di domandare" l'annullamento dell'odioso decreto del capo del DMM, essi fecero appello alla logica e alla giustizia:

"Rifiutarsi di abrogare tale decreto ridurrebbe i proprietari immobiliari in una posizione inferiore rispetto ad altri proprietari di beni, terreni e capitali. I detentori di buoni governativi seguitano a ricevere la stessa percentuale di profitti; nessuno contesta i guadagni dei commercianti e degli industriali. I funzionari pubblici, i lavoratori della finanza e dell'industria ricevono aumenti che compensano l'aumento del costo della vita. Lo stesso accade ai dipendenti governativi. Sarebbe davvero molto anomalo ed ingiusto se ora i proprietari immobiliari, che prima della guerra possedevano entrate limitate derivanti dalle loro proprietà, proprio a causa della guerra e dell'aumentato costo della vita fossero costretti, a differenza di tutti gli altri, a veder compromesse tali entrate".

Essi chiesero l'autorizzazione ad aumentare gli affitti del solo 10 o 20%, il che, tenendo conto dei prezzi alle stelle, era tutto sommato abbastanza ragionevole. Il governo, tuttavia, reagì in modo ancora più penalizzante e il 6 luglio 1916, approvò un altro importante documento che proibiva il rifiuto del rinnovo dei contratti d'affitto "per la stessa somma" in vigore fino a quel momento.

Fu solo alla fine dell'estate, quando il rublo piombò al valore di 25 kopeki, che il governo centrale si intromise e fece ciò che gli amministratori e i responsabili cittadini non avevano osato fare. Nell'agosto 1916 esso approvò una "legge sugli alloggi", abrogò tutti i precedenti decreti e si limitò a proibire esclusivamente l'aumento dell'affitto per l'alloggio stesso. In tal modo autorizzò aumenti "connessi all'aumento del costo della legna da ardere", facendo lievitare così il prezzo dei servizi collettivi. Questo compromesso giunse troppo tardi per essere davvero d'aiuto ai proprietari.

Poi fu la volta di una catastrofica inflazione. Prima della guerra, un proprietario con un reddito annuale fra i 4.000 e i 5.000 rubli era un uomo benestante. Un operaio riceveva solo 400-500 rubli all'anno. Per la fine della guerra, quando il valore del rublo era diminuito di 100 volte, il salario di un operaio ammontava a 30.000 rubli, mentre a un proprietario restavano i suoi 4.000 o 5.000 rubli d'affitto, dimodoché egli era messo peggio del suo vecchio portinaio.

2

Né il governo, né i proprietari potevano sospettare la portata di quanto era accaduto. Ciascuno immaginava che la guerra sarebbe finita presto e che le perdite temporanee sarebbero state compensate, ma, in realtà, si originò un tale pasticcio che, ancor oggi, non ne siamo del tutto fuori. Pur autorizzando l'aumento delle quote che coprivano i prezzi dei servizi collettivi, la "legge sugli alloggi" non ammetteva alcun aumento di quella parte dell'affitto che permetteva le necessarie riparazioni. I risultati non si fecero attendere: le abitazioni caddero in rovina.

I proprietari cercavano di risparmiare il più possibile e di conseguenza gli inquilini morivano di freddo. Con gesto deliberatamente polemico, l'Associazione dei Proprietari approvò una risoluzione in base alla quale il proprietario era tenuto a riscaldare gli alloggi solo utilizzando la quantità di antracite assegnatagli dalla legislazione cittadina.

Osservate la progressione logica del loro comportamento: i proprietari rinunciarono a lottare contro le difficoltà. Sul mercato c'era abbondanza di legna e di carburante, ma non c'era ombra, ad esempio, di cooperative per l'acquisto centralizzato del combustibile durante tutta la fase di disintegrazione del patrimonio immobiliare.

Tutti cominciarono a contare esclusivamente sui poteri municipali.

In quello stesso inverno accadde un altro evento inaudito: i proprietari cessarono di provvedere a loro spese a far sgombrare dalla neve le strade adiacenti alle loro proprietà e tale provvedimento fu ratificato ufficialmente. Il governatore autorizzò che la neve fosse rimossa dalle strade ed accumulata nei cortili.

Lo stesso accadde con il progetto sulla canalizzazione: prima la gente assumeva degli operai; ora, invece, tutti si rivolgevano esclusivamente all'agenzia municipale e l'ufficio competente era sommerso dalle richieste. A partire dal 1° gennaio 1917, fu costituita l'unità di riparazione delle tubature idriche: fu un momento storico, nel senso che una ripartizione con tanto di negozi diede poi origine a tutta una serie di futuri servizi per le riparazioni cittadine.

In breve, alla vigilia della rivoluzione d'ottobre, il progetto dei proprietari moscoviti appariva chiaro: addossare il carico della gestione immobiliare alle agenzie municipali.

## 3

Ma la cosa non era finita. Arriviamo qui al cuore del "problema degli alloggi", al quale il diavolo del romanzo di Bulgakov ha imputato la responsabilità della corruzione dei moscoviti.

La costruzione di nuovi alloggi si era interrotta con l'inizio della guerra, e gli edifici esistenti non venivano più restaurati. L'aumento di popolazione provocò una carenza di alloggi. Già nell'autunno del 1916, gli studenti, di ritorno in città dopo la pausa estiva, andavano a passare la notte nei commissariati di polizia. L'anomalia di questa situazione era evidente, tanto che la Duma, formata dopo la rivoluzione di febbraio (non la Duma bolscevica, ma quella precedente), elaborò il seguente progetto.

Il 25 ottobre 1917, giorno dell'assedio dello *Zimnija*\* a Pietrogrado, un decreto intitolato "Sull'assegnazione del diritto di requisizione degli alloggi all'amministrazione di Mosca" recitava così: "La città di Mosca è autorizzata a requisire alloggi liberi ed occupati entro i confini della città, allo scopo di alleviare la carenza di alloggi che pesa sulla popolazione. Analogamente, la città di Mosca ha il diritto di emettere editti ingiuntivi relativi all'aumento del numero di abitanti negli appartamenti e in altri alloggi, in conformità con le norme e i regolamenti che saranno emanati dalla Duma".

Ma "le norme e i regolamenti" furono emanati da un'autorità completamente diversa.

## 4

Nel dicembre 1917, il soviet di Mosca (Mossovet) liquidò il diritto di possedere grandi alloggi e la proprietà immobiliare fu trasferita alla città. Iniziò la lunga era degli alloggi municipali, paragonabile, come idea e conseguenze, alla collettivizzazione, all'industrializzazione e ad altre grandi battaglie combattute in nome del socialismo.

Sorsero immediatamente nuovi problemi, il primo dei quali era: chi sarebbe stato il responsabile degli alloggi municipali? Ancora una volta, abbiamo motivo di meravigliarci dinanzi al volere della Provvidenza. Accadde infatti che, quando scoppiò la rivoluzione d'ottobre, tutto era stato precedentemente preparato. Perciò, in quasi tutti i grandi alloggi, erano già in funzione i cosiddetti "comitati di condominio", organizzati dagli stessi abitanti, fundamentalmente per agevolare la distribuzione delle tessere alimentari. Fu a tali comitati che venne assegnata la gestione dello *zbitfond\**, tramite un decreto del 12 dicembre 1917. Il decreto stabiliva che i comitati di condominio avevano la responsabilità del controllo sulle case, e che avevano quindi il diritto di raccogliere gli affitti, affittare gli appartamenti liberi, effettuare le riparazioni necessarie e incaricare del personale a pagamento di provvedere al corretto funzionamento dello stabile.

Il grande truffatore Ostap Bender, pittoresco personaggio dei romanzi di *I. Ilf e J. Petrov\**, dopo il fallimento dei suoi imbrogli contemplava l'idea di diventare direttore di condominio. Non era affatto un'idea balzana, come può sembrare oggi. Era in corso una radicale riforma delle abitazioni e la confisca degli appartamenti e l'associazionismo degli abitanti stavano acquisendo proporzioni epidemiche. Se ricordiamo che il governo sovietico iniziò immediatamente ad affidare ai direttori di condominio e ai membri dei comitati di condominio il compito segreto di registrare e controllare i cittadini, appare evidente che questa era l'opportunità ideale per un imbrogliatore.

La manutenzione degli alloggi era una cosa completamente diversa. Una volta che la responsabilità passò ai comitati di condominio, i problemi furono tutt'altro che risolti. Nella speranza di abbassare gli affitti, i condomini tentarono di risparmiare su tutto, a partire da quelle cose sulle quali non si poteva



risparmiare se si voleva mantenere integri gli edifici. Le riparazioni venivano condotte nel caos; le più elementari norme di sicurezza venivano ignorate. A giudicare dai documenti del Mossovet, spesso scoppiavano incendi causati dall'inserimento di canne fumarie nel sistema di ventilazione, o dal loro passaggio entro muri di legno privi di isolamento; grandi camini erano costruiti direttamente sul pavimento; capriate e soffitti crollati internamente venivano sostenute da puntelli appoggiati contro le travi; gli inquilini venivano trasferiti secondo criteri arbitrari. In breve, secondo quanto afferma un documento del Mossovet di quell'epoca: "L'interesse degli inquilini verso il miglioramento dei loro appartamenti non garantisce in alcun modo un analogo interesse da parte dei comitati di condominio".

Ho davanti a me una relazione di D. Kuzovkov, impiegato del Dipartimento per le abitazioni e i terreni, intitolata "Municipalizzazione degli alloggi e amministrazione degli appartamenti di Mosca", indirizzata al Mossovet. L'autore commenta così il nocciolo della questione: "Sebbene tutta la popolazione desideri poter camminare confortevolmente per le strade, se la manutenzione di queste ultime fosse affidata ai pedoni, nessuno mai riparerrebbe e pulirebbe i marciapiedi, spalerebbe la neve, accenderebbe i lampioni. Lasciare la gestione degli alloggi agli inquilini equivale a lasciare la cura delle strade ai pedoni o la manutenzione di un mezzo pubblico ai passeggeri".

I tentativi di smascherare azioni di "sabotaggio da parte di elementi irresponsabili" all'interno dei comitati di condominio, sostituendoli con "comitati contro la povertà" o "cellule comuniste", si rivelarono del tutto inutili. Fu allora che si fece strada l'idea delle "gestioni di isolato", prototipo degli *ZHAK*\* che sarebbero arrivati in seguito. Con decreto del Mossovet del novembre 1918, gli alloggi che sorgevano all'interno dello stesso isolato o di isolati confinanti venivano uniti per formare una "gestione di isolato". Il capo dell'*Ukvartboz*\* era responsabile non verso gli inquilini, ma verso la sezione distrettuale del Mossovet.

## 5

Quale era, dunque, il ruolo dell'affitto nella struttura finanziaria gestionale? Praticamente esso non esisteva.

Uno dei primi decreti del *Sovmarkom*\*, intitolato "Sull'organizzazione dell'autonomia locale", trasferiva la funzione della prima Duma ai soviet cittadini.

Questi ultimi, stabilendo probabilmente un precedente nell'intera storia mondiale, iniziarono ad essere finanziati dal governo!

A causa della svalutazione del rublo, pari al 200% a partire dal 1914, nel 1919 gli affitti erano aumentati di 2 volte e mezzo, pur rimanendo i meno cari fra tutti i prezzi imposti. Se, prima della guerra, una stanza senza riscaldamento costava 8 rubli, pari al 20% di un reddito mensile di 40 rubli di un inquilino, in tempo di guerra l'affitto di 20 rubli ammontava soltanto all'1% del suo salario mensile di 2.000 rubli. In altri termini, un affitto mensile corrispondeva, a quell'epoca, al prezzo di 2 sigarette, o di 6 fiammiferi.

Il *Sovmarkom* analizzò in proposito diverse alternative: l'affitto poteva essere aumentato entro i limiti delle spese necessarie allo sfruttamento, il disavanzo poteva essere compensato dal governo, oppure si poteva forse inventare qualcos'altro... Alla fine, l'11 luglio 1919, il *Sovmarkom* emise un decreto dal caratteristico titolo: "Sull'aumento degli appartamenti proporzionalmente agli stipendi degli operai e degli impiegati nelle città di Mosca e Pietrogrado, e sul divieto di aumentare le tariffe degli alloggi". Un mese più tardi, il *VTSIK* annullò l'aumento, ma il divieto relativo all'aumento dell'affitto rimase in vigore.

Nel 1920 il governo applicò un nuovo principio: quello della gratuità degli alloggi. Esso fu introdotto partendo dal presupposto che l'ondata inflazionistica avrebbe vanificato qualunque affitto, e che raccogliarlo costava comunque del denaro. Questo non durò a lungo, ma fece in tempo a corrompere la popolazione. Quando, nel 1921, l'editto "Sul pagamento dei servizi comunali" revocò la gratuità degli alloggi, è evidente che tutti si rifiutarono di pagare.

L'amministrazione di Mosca formulò allora la seguente proposta: istituire un affitto simbolico, a partire da 20 kopeki e suddiviso in 17 categorie, insistendo però sulla necessità del pagamento, che poteva essere aumentato annualmente. Per la verità, esso aumentò ogni anno del 50% per tutta la durata della Nuova Politica Economica introdotta da Lenin nel 1921.

## 6

All'inizio del 1921, ammontavano a circa 11.000 gli edifici demoliti a Mosca, con una brusca diminuzione della disponibilità di alloggi. Ciò era dovuto a molti fattori: le case erano cadenti, danneggiate, distrutte dagli incendi, etc. L'irresponsabilità degli inquilini e degli amministratori immobiliari contribuì gravemente alla rovina e portò alla catastrofe degli alloggi.

Il 3 settembre 1921 il Mossovet approvò una "Clausola sui collettivi degli inquilini". L'idea che stava alla base di tale innovazione ci è nota grazie al motto di Ilf e Petrov: "La cura degli immobili è di pertinenza degli abitanti".

Bulgakov, che considerava il "problema degli alloggi" come la ragione principale della corruzione dei moscoviti, descrisse così l'avvento di una nuova gestione immobiliare<sup>1</sup>:

"Nell'appartamento numero 3 hanno fatto entrare tre nuovi inquilini".

"Davvero?"

"Proprio così, ben quattro unità".

"Buon Dio! Mi immagino cosa starà avvenendo, là dentro! E loro?..".

"Beh, niente, pare".

"E Fëdor Pavlovich?"

"È andato a procurarsi un paravento e qualche mattone. Tirerà su un tramezzo".

"Lo sa il Diavolo cosa sta succedendo!"

"Ficcheranno inquilini supplementari in ogni appartamento tranne il vostro, Filipp Filippovich, vedrete. C'è stata una riunione poco fa: hanno eletto un nuovo collettivo di gestione dello stabile e liquidato il vecchio così, su due piedi".

"Che mondo!"

Si presumeva che l'istituzione dei collettivi degli inquilini avrebbe contribuito a salvaguardare le condizioni delle abitazioni, ma in realtà tutti i loro sforzi non si concentravano sulla manutenzione, ma solo sui continui trasferimenti da un alloggio all'altro.

7

Con l'inizio della Nuova Politica Economica, le suddivisioni e gli sfratti obbligatori furono "convogliati nel flusso della legalità rivoluzionaria".

Così, almeno, afferma il programma SNK del 1926: "Le misure che prevedono il compattamento obbligatorio dei cittadini sono ammissibili solo in determinate circostanze, chiaramente specificate dalla legge e nella stretta osservanza dei procedimenti legali".

<sup>1</sup> Il dialogo che segue è tratto dal romanzo *Cuore di cane*, e la traduzione qui riportata è tratta dall'edizione BUR-Rizzoli del 1975.

Vediamo ora di quali circostanze e di quali procedimenti si trattava. Ho fra le mani un chiarimento di un tribunale di Mosca scritto, come si suol dire, a prova di stupido. Prendiamo il concetto di "compattamento", ovvero la condivisione: "Non tutti i trasferimenti nella principale area abitativa dell'occupante equivalgono a compattamenti; questi ultimi riguardano esclusivamente la quota in eccedenza intra-muraria. Ad esempio, se Ivanov occupa, da solo, 16 metri quadri, egli ha il diritto di far trasferire Petrov nella sua stanza, in qualità di inquilino temporaneo oppure sulla base dell'eccedenza. Se, a trasferimento avvenuto, Ivanov dichiara Petrov alla gestione del condominio come inquilino temporaneo, Ivanov continua a pagare il surplus ed ha la prerogativa di sfrattare Petrov, in quanto inquilino temporaneo. Se Ivanov ha presentato alla gestione del condominio una domanda per accogliere Petrov sulla base della quota in eccedenza, secondo i principi del compattamento...". e via dicendo.

Cerchiamo ora di immaginare come funzionava nella pratica: stiamo parlando di una stanza di 16 metri quadri! Di che razza di condivisione si parlava? Ecco qui: in un decreto del Mossovet dato 28 luglio 1924 il "regolamento sanitario abitativo" prevedeva "16 *arsbin* a persona, senza discriminazione di età", il che si trasformò successivamente in 8 metri quadri a persona. Possiamo leggere i risultati così come Ilf e Petrov li hanno descritti: "La stanza principale era ripartita per mezzo di tramezzi di compensato in lunghi cubicoli della larghezza di 2 *arsbin* ciascuno. Le stanze assomigliavano ad astucci scolastici, soltanto che, invece di essere piene di penne e di matite, erano piene di persone e di stufe *primus*".

Per immaginare fino in fondo ciò che accadeva in questi appartamenti collettivi, aiutiamoci ancora una volta con un documento ufficiale. Prendiamo il concetto di "regolamento sanitario": "Una stanza è abitata da 2 compagni coinquilini. Uno di essi si sposa e, senza il consenso dell'altro, fa trasferire sua moglie nella stanza che essi dividono. Il suo coinquilino protesta, e il caso approda in tribunale. In alcuni casi il tribunale sfratta la moglie; in altri, rifiuta lo sfratto...".

A meno di non immergersi appieno negli eventi di allora, nessuno può riuscire ad afferrare fino in fondo quanto accadeva a Mosca dopo l'avvento di Lenin, "Capo di tutte le nazioni di tutti i tempi".

Dopo l'inizio della nuova politica economica, vi fu un tentativo di organizzare una transizione verso un sistema di autorimborso per la gestione condominiale. Fu compiuto dal *Narkomat* degli Interni, che a quell'epoca era ancora una divisione tradizionale e si occupava del controllo della gestione locale; non si era ancora trasformato nel *NKVD\**, erede della *Ceka\** e del *GPU\**. Le cooperative collettive, o *komboz*, erano finanziate dal governo. Il Mossovet organizzò una "politica di demunicipalizzazione". Dopo la sua proibizione, con decreto del 1918, fu ripristinato un limitato diritto all'edilizia privata, e fu garantito il "blocco degli sfratti" in edifici mantenuti con fondi privati. La maggior parte delle abitazioni più piccole (da 5 appartamenti in giù) furono rese agli antichi proprietari. Quelle più grandi vennero affittate ai collettivi degli inquilini e a varie istituzioni e gli affittuari promisero di restaurarle e di mantenerle a proprie spese.

Facendo spazio all'impresa privata all'interno del grande programma socialista, il Mossovet faceva i conti con la logica e con la realtà. Esso intendeva trasferire l'onere economico abitativo direttamente sugli inquilini; ma si trovava ad affrontare un fenomeno imprevisto: sorprendentemente, molti ex proprietari rifiutarono di rientrare in possesso dei loro immobili. Alla fine degli anni '20 le case senza proprietario a Mosca ammontavano a circa due migliaia.

Al tempo stesso, il Mossovet stava imparando a ricavare profitto dagli affitti, ma l'ultimo aumento si verificò nel 1926. Infatti nel 1927, "l'anno del grande punto di rottura" la questione degli alloggi meno cari del mondo diventò un problema politico.

All'inizio degli anni '30 la gestione collettiva fu cordialmente liquidata dal NKVD, e a quest'ultimo venne assegnata una funzione statale più importante. Possiamo giudicare l'atmosfera che si respirava fra la brava gente degli alloggi collettivi sfogliando a caso un qualsiasi numero della rivista *La Costruzione Comunista*, del 1938: "I numerosi luoghi di Mosca, le forze nemiche, nella scia di irresponsabilità provocata dal sistema di riparazioni esistente, hanno tentato di sabotare le riparazioni, ovvero il miglioramento delle condizioni di vita...".

In un altro numero si legge: "Una spregevole banda trincerata nell'Accade-

mia di Gestione Collettiva ha disorganizzato il lavoro... È giunta l'ora di riformare l'Accademia, trasformandola in una squadra di responsabili collettivi realmente scientifica, in modo che i nemici del popolo e i traditori della Patria non possano mai più invaderla".

In quel clima di isteria spionistica in costante aumento, i servizi abitativi si vedevano attribuire funzioni importanti. Secondo il nuovo "decreto sulla gestione degli alloggi", fra i doveri di un direttore di condominio si annoverava la nomina dei responsabili di appartamenti occupati da molti inquilini e la verifica quotidiana del loro lavoro, la consegna di notifiche del tribunale agli inquilini, nonché la presenza di persona durante le perquisizioni.

Era questa la nuova soluzione che si cercava di trovare per il "problema degli alloggi". Vi fu una campagna di sfratto degli "elementi nocivi", che provocò lo svuotamento di alcune centinaia di appartamenti. Da un certo momento in poi, fu sufficiente denunciare un vicino per appropriarsi del suo spazio. Alcuni inquilini venivano arrestati nel cuore della notte, altri sbattuti per la strada, e taluni venivano semplicemente avvertiti per mezzo di una lettera, nemmeno raccomandata, di presentarsi alla sezione distrettuale del NKVD. Al suo arrivo alla sezione, l'inquilino in questione riceveva la comunicazione con un preavviso di 72 ore per lasciare l'alloggio e gli veniva richiesto di pagare immediatamente un'ammenda. Durante questa procedura, gli venivano confiscati tanto il certificato di assegnazione dell'alloggio che l'alloggio stesso.

Ma lasciamo da parte i dettagli di questo periodo oscuro, sui quali si è già scritto abbastanza. Limitiamoci a dire che, durante il regime di Stalin, il "problema degli alloggi" raggiunse il livello più alto. Nei sovraffollati appartamenti collettivi, in una situazione di permanente crisi abitativa e di continui cambiamenti, i moscoviti quasi si dimenticarono di che cosa voleva dire pagare un affitto. Se non ci rendiamo conto di questo, non potremo mai comprendere appieno ciò che accadde negli anni '60.

Krushev decise di affrontare il problema visitando numerosi Paesi ed esplorando nel dettaglio i bagni in comune, i soffitti ribassati e gli edifici in cemento armato standard. Questo era conforme al suo piano. Da uomo limitato quale era, Krushev affrontò il problema degli alloggi con tale miopia, che gli architetti ben presto dimenticarono i principi estetici e i costruttori trascurarono la qualità. La sua idea era assurdamente semplice: "La generazione attuale metterà in pratica il comunismo".

Egli supponeva che il comunismo avrebbe finalmente trionfato entro 20 anni, grazie alla costruzione di edifici a 5 piani. Oggi, trent'anni dopo, questi edifici devono essere rasi al suolo, perché le strutture portanti si sono incurvate, i pannelli e le tubature sono irreversibilmente danneggiati e le condizioni igieniche sono intollerabili. La vita in questi *krushova\** sta diventando realmente pericolosa. Essi sono stati costruiti così male, che non possono neppure essere utilizzati come alloggio temporaneo.

Qui il lettore è in diritto di chiedersi perché mai io stia assumendo un tono tanto critico. La crisi degli alloggi a Mosca non era forse spaventosa? Quante esistenze furono rovinare per causa sua? Non fu forse una gioia, un miracolo, potersi trasferire nei *krushova\** abbandonando gli appartamenti collettivi? E, infine, la standardizzazione e l'unificazione non costituiscono forse un'evoluzione verso le condizioni abitative di massa del futuro?

Tutto questo è vero. Ma, dal momento che il nostro punto di partenza è stato il commento di Bulgakov sulla "corruzione dei moscoviti", esaminiamo questo periodo alla luce del punto di vista critico dello scrittore.

Non erano necessari molti altri sforzi per far sì che il panorama abitativo moscovita risultasse più normale e omogeneo. La tendenza era buona, ma la sua messa in pratica fu meno riuscita, non solo perché ci si è visti costretti a demolire gli edifici di recente costruzione, riducendo così il numero degli appartamenti disponibili, ma anche per altre ragioni molto meno evidenti e impossibili da pesare col bilancino.

Prendendo come base i più sciagurati progetti edili ed elevandoli, grazie al processo socialista, ad una proporzione precedentemente ignota nel mondo intero, gli architetti hanno letteralmente cambiato i connotati della capitale. Sì, è vero, personalmente io sono cresciuto in una stamberga, ma questa non era mai stata considerata la regola. Si è ora diffusa una nuova immagine del mondo moderno: ogni essere ha diritto ad un cubo di cemento alto due metri e mezzo, e del tutto isolato da ciò che lo circonda.

E questo è quanto. La cosa più importante (e per la quale dovremmo essere grati al disgelo post-comunista) è che il ritmo di edificazione durante il regime sovietico ha risolto parte del "problema degli appartamenti" ma senza eliminarlo completamente, stando a quanto afferma il diavolo di Bulgakov, non c'è speranza di poter mai cambiare la mentalità dei moscoviti.

Ci rimane da analizzare la seconda parte del problema, che è poi la più difficile e la più impopolare. Ciò che il regime zarista non osò fare dev'essere fatto oggi: i prezzi degli alloggi debbono essere aumentati.

Non mi fa certo alcun piacere doverlo comunicare ai moscoviti; ma, d'altra parte, che alternativa ci resta? Dopotutto, dobbiamo riuscire a tornare ad adottare i semplici principi basati sulle eterne nozioni di proprietà privata, di diritto delle persone a possedere una casa, a mantenerla e ad amministrarla.

Intanto, la situazione a Mosca è talmente degenerata che non è più possibile trarre alcun insegnamento da quanto accadde nel 1914. Non possiamo basarci in nessun caso sul periodo sovietico, che pure coinvolse alcune generazioni.

Il problema è semplice, sebbene a prima vista sembri tratto da un libro di matematica.

Alla fine del 1991, per l'85% gli immobili erano di proprietà municipale, i rimanenti appartenevano ad istituzioni. Praticamente nessuno era posseduto da privati. L'affitto comprendeva il 3% delle spese per lo sfruttamento (sì, sì, ricontrollate questa cifra se non ci credete). Il risultato a tempo indeterminato è che tutti gli appartamenti dovranno diventare di proprietà privata e i proprietari dovranno pagare di tasca propria la manutenzione e le riparazioni, come si fa in tutto il resto del mondo.

Il problema è: come passare dal punto A al punto Z?

Se la società russa fosse ricca e se i cittadini potessero contare su redditi normali, come accade nei Paesi sviluppati, non ci sarebbero difficoltà. Le difficoltà qui sorgono non dalla mancanza di chiarezza, ma dallo scarso livello di ricchezza della nostra società.

Trasferire la proprietà degli alloggi ai privati ha provocato una situazione paradossale. I prezzi delle abitazioni nella zona di Mosca sono il doppio o il triplo che in ogni altra parte del mondo, ma molti dei nuovi proprietari sono non soltanto del tutto impossibilitati a pagare dei restauri, ma addirittura troppo poveri anche solo per tenere in piedi la casa. Il 40% circa dei moscoviti vive con un reddito al di sotto della soglia della povertà, ed è per loro inconcepibile anche solo l'idea di possedere ed amministrare un appartamento.

Che cosa faremo, allora, caro lettore? Per il momento, l'amministrazione locale ha scelto la via dei "sussidi abitativi". Da una parte, ciò significa che gli



affitti stanno aumentando, perché a Mosca ci sono anche parecchie persone con un buon reddito, anche se non è chiaro perché mai dovrebbero ricevere anch'esse dei contributi municipali.

D'altra parte, il sistema garantisce che l'affitto non assorba più del 30% del reddito familiare. Chiunque non sia in condizioni di pagare può presentarsi in municipio e gli verrà applicato un adeguamento dell'affitto.

Non è il sistema ideale. Stiamo studiando delle alternative. Ma, con tanto lavoro da fare, cerchiamo di non dimenticare ciò che Satana (che non bisogna mai chiamare per nome dopo il tramonto!) disse sulle cause della corruzione nella capitale.

E, senza dubbio, non potremmo trovare migliore specialista di lui in quanto a rovina e corruzione.

## L'ISTINTO DELLE FOLLE

*La città moderna non è il luogo ideale per le rivoluzioni. Tutte le sue strutture sono state create per una vita tranquilla.*

*L'autorità municipale è apolitica per definizione: trascorre una quota così importante del proprio tempo ad assecondare una tranquilla routine urbana, che qualunque movimento di massa incontrollato costituisce un incidente indesiderato e non fa che turbare il normale andamento della vita cittadina.*

*Ecco perché sono contrario a qualunque dimostrazione non autorizzata, indipendentemente dai colori della bandiera dei suoi organizzatori.*

*Non bisogna permettere a nessuno di scatenare il potere delle folle.*

Giunsi a questa conclusione il 22 agosto 1991, giorno successivo al fallimento del colpo di stato comunista contro Gorbaciov.

Parlerò ora di quella giornata.

Trascorsi la mattina ispezionando la città, valutando i danni, contando i tram danneggiati, programmando gli interventi di riparazione e la loro priorità. Dovevo prendere delle decisioni importanti relative a tutta una serie di argomenti, affinché la città potesse ritornare alla vita normale.

Improvvisamente in macchina squillò il telefono. Fui informato che si era radunata una folla nella piazza prospiciente l'edificio del KGB, e che l'inten-

zione era quella di smantellare il monumento a Dzerzhinshij. "Alcuni individui sono già in cima alla statua", mi disse una voce concitata. "Hanno fatto passare un cavo d'acciaio intorno al collo della statua. Hanno fermato un camion e legato l'altra estremità del cavo al paraurti per tirarla giù".

Ero allarmato, ma non per Dzerzhinshij: "Il Felix di Ferro" era da molto tempo il simbolo del terrore politico per il quale milioni di vittime innocenti reclamano tuttora giustizia. Ma la statua pesava 87 tonnellate e lasciarla maneggiare a persone incoscienti avrebbe potuto causare conseguenze catastrofiche. Innanzitutto non si poteva prevedere dove sarebbe caduta: poteva anche uccidere qualcuno. In secondo luogo, la folla esaltata non aveva la più pallida idea di ciò che si trova sotto la superficie della piazza: comunicazioni urbane, metropolitana, tubature dell'acqua e del gas. Se quella mole mostruosa rompeva il lastricato, avrebbe mietuto vittime anche dopo la sua morte.

Ci precipitammo in piazza.

Quando arrivammo, ringraziammo Iddio nel constatare che la statua era ancora in piedi. Neppure quell'enorme camion riusciva a smuoverla: i sovietici costruivano "per i secoli a venire".

In piazza era in corso un comizio. Gli oratori che si alternavano agli altoparlanti erano Gennadi Kazanov, Mstislav Rostropovich e Jegor Jakovlev, cioè gli stessi della "Casa Bianca" di Mosca. Ma adesso erano di umore diverso. Era evidente che percepivano l'aggressività della folla e volevano ridurre la furia distruttiva. E in certo modo ci riuscivano. Ma fino a quando?

Mi avvicinai agli oratori e mi accorsi con chiarezza che la gente in piazza fiutava la vittoria. La differenza rispetto alla folla che aspettava l'attacco dei carri armati alla Casa Bianca saltava agli occhi. Sebbene si trattasse della stessa gente, quella della Casa Bianca era una folla fraterna; mentre qui era una massa infuriata. Alla Casa Bianca tutti si preoccupavano dei compagni: avevano gesti misurati e cordiali e l'atmosfera che si respirava sembrava quella di una grande famiglia. Qui, invece, vi era un pericolo reale derivante dalla feroce sete di vendetta delle folle.

Il capo del Distretto Centrale, Alexander Muzikanskij, prese il microfono. Annunciò da parte delle autorità di Mosca e del gabinetto del sindaco che "la decisione di smantellare il monumento era già confermata. La statua dell'odiato Dzerzhinskij sarebbe stata abbattuta! Ora! Immediatamente! Tre potentissime gru stavano arrivando! Si trattava solo di avere un po' di pazienza... ". Allora vidi una enorme massa umana prendere fulmineamente una decisione. Non

avevo mai visto niente di simile. La folla si muoveva come un sol uomo. Nonostante l'aggressività si manifestasse con urla, gesti, movimenti, non si trattava di un'adunanza isterica. No, era un'adunanza mossa da una precisa volontà, da un obiettivo ben definito, che intendeva realizzare immediatamente.

La folla esigeva un'azione forte e rapida: tuttavia ci ascoltò. Le autorità municipali erano moralmente dalla sua parte. Essa si fidava di noi.

Naturalmente si verificarono anche isolati episodi di violenza. Ve ne descriverò uno.

Un gruppo di giovani, in piedi accanto alla "Grande Casa" del KGB, decise di fare irruzione nell'edificio. Iniziarono prendendo d'assalto il portone. Non so cosa che provassero quelli che si trovavano dentro (sono certo che la potenza di quella folla avrebbe impressionato chiunque), ma so che si trattava di veri professionisti.

Si trattava di persone ben addestrate, che sapevano perfettamente che cosa fare e come farlo. Quando l'assalto si fece pressante, il portone si aprì per un attimo e dall'interno apparve per un istante una mano con un candelotto lacrimogeno. Uno degli assaltatori lo ricevette in piena faccia, dopodiché il portone si richiuse. Il gas era probabilmente l'infame "Cheremuka", perché il volto del giovane si gonfiò in un attimo, ed egli dovette essere trasportato all'ospedale. Non furono tentati ulteriori assalti all'edificio.

Assicuratomi che la folla si fosse calmata, tentai di ritornare in municipio, ma non ci riuscii. Fui avvertito telefonicamente che un assembramento si stava costituendo sulla Piazza Vecchia, presso l'edificio del Comitato Centrale del Partito Comunista Sovietico e che qualsiasi tentativo di fermarlo sarebbe stato vano. Vorrei descrivere brevemente in che cosa consiste il complesso del PCUS sulla Piazza Vecchia. Si tratta di un unico grande blocco, composto da 15 edifici, per un totale di circa 170.000 metri quadri, a metà strada tra una fortezza e un labirinto, pieno zeppo di informazioni top secret su tutte le attività delle più alte sfere del Partito Comunista.

Era qui che venivano addestrati tutti i corpi della polizia segreta. Qui si trovava il quartier generale dei leader di partito delle strutture comuniste interne ed internazionali. Il complesso veniva ricostruito ad intervalli regolari per aumentarne il livello di protezione e per assicurare l'efficacia delle operazioni segrete. Nessuno sapeva dove e come fossero custoditi i dati segreti, quali documenti o computer contenessero le informazioni sui fondi del

Partito, sui suoi conti e sulle sue operazioni sommerse. I dati erano cifrati e in codice.

Lasciare che la folla "passeggiasse" per i corridoi e per gli uffici (il servizio d'ordine del KGB avrebbe certo faticato ad opporsi all'invasione) avrebbe potuto compromettere tutte le indagini e le decisioni future sull'attività del PCUS, senza parlare dei possibili saccheggi.

Bisognava fare subito qualcosa. Ma cosa?

Già il giorno prima avevamo preso le prime misure precauzionali, quando avevamo appreso che delle attività sospette erano in corso nei cortili posteriori degli edifici del Partito. Pare che stessero caricando dei camion, uno dopo l'altro e che tali camion in seguito si allontanassero. Nessuno sapeva quali documenti, attrezzature ed oggetti di valore essi trasportassero.

Avevo dato disposizioni affinché la IAS (Ispezione Automobilistica di Stato) fermasse i camion e non li lasciasse uscire. Avevamo incaricato alcuni consiglieri di controllare la situazione, ma questo era il massimo che potessimo legalmente fare come autorità municipali. Fu solo il giorno dopo che Gorbaciov appose la parola "approvato" ad una memoria scritta dal suo collaboratore capo Burbulis, in cui si affermava: "Nella sede del Partito è in corso una gravissima distruzione di documenti. Urge un ordine da parte della Segreteria Generale per la chiusura immediata dell'edificio".

Tuttavia, decidemmo di agire. I provvedimenti che proponevamo furono istantaneamente approvati dal municipio e dalla Giunta di Mosca. Non c'era un attimo da perdere.

Al nostro arrivo sulla Piazza Vecchia, constatammo la rottura di alcune finestre e segnali indicatori, ma la folla appariva diversa da quella che si era raccolta presso il monumento a Dzerzinskij. Se si paragonavano questi tre luoghi (la Casa Bianca, la sede del KGB e quella del PCUS), era impossibile credere che la folla fosse costituita dalle stesse persone. Qui rilevammo un profondo odio, molta violenza e molta amarezza. Sapevo fino a che punto la gente odiasse i comunisti, ma non avrei mai immaginato che il popolo russo covasse un astio tanto profondo per i vinti. L'atmosfera era elettrica e dominata da un'unica volontà: distruggere. Fermare la folla pareva un'impresa impossibile.

Mi arrampicai in cima a una scala pieghevole che mi era stata fornita da uno dei giornalisti. Annunciai con il megafono l'ordinanza del Consiglio municipale e della Giunta, che stabiliva "di sigillare gli accessi allo stabile...e disconnettere tutti gli impianti...". Avvertendo che le mie parole stavano provocando

un'improvvisa tensione in quella folla sconfinata, aggiunsi scherzosamente: "Ad eccezione delle fognature! Non è proprio il caso che chi è dentro il palazzo se la faccia addosso!"

Questa battuta fu accolta da uno scoppio di risa, e la tensione si allentò. All'ordinanza fu tributato un lungo applauso. La milizia iniziò subito a sigillare gli ingressi.

La folla si calmò; il pericolo era passato.

Sulla via del ritorno verso il municipio facemmo nuovamente tappa al monumento di Dzerzinskij. Il picco della tensione era stato superato, ma gli astanti intendevano tuttavia procedere a smantellare il monumento. Confermammo nuovamente che l'odiata statua sarebbe stata rimossa la notte stessa.

"Allora staremo ad aspettare", fu la risposta.

E, in verità, verso le 23 giunsero delle grosse gru, e gli operai iniziarono a smantellare la statua sotto gli occhi di migliaia di spettatori attenti, che ancora riempivano la piazza.

I nostri servizi municipali diedero prova del più elevato grado di professionalità. Non avevano mai partecipato prima ad uno show di quelle proporzioni.

I bulloni furono prontamente divelti. Il "Felix di Ferro" venne sollevato in aria fra grida ed esclamazioni. La folla esplose in un urlo trionfale. Le immagini di questo momento furono pubblicate dai giornali di tutto il mondo.

La statua fu issata su una piattaforma. Si trattava ora di decidere che cosa farne. Non ricordo più di chi fu l'idea di adagiarla sul prato della "Casa degli Artisti", ma fu una trovata geniale. Si accordava perfettamente al mio vecchio progetto di raccogliere tutte le statue in bronzo e in granito dei leader e degli eroi sovietici e di istituire intorno ad esse un parco giochi per bambini. Crescendo, essi avrebbero potuto farsi un'idea dei tempi in cui il "potere del popolo" voleva rendersi immortale tramite mostri come quelli.

Nel frattempo, però, la folla non sembrava accontentarsi della rimozione di Dzerzinskij. Alcuni giovani mi si avvicinarono, si presentarono come "i difensori della Casa Bianca" e mi chiesero di mandare specialisti e mezzi a smantellare i monumenti a Sverdlov e a Kalinin.

"Tutto què", domandai.

"Poi togliamo Lenin", risposero.

Acconsentii. Intorno all'una di notte ci trasferimmo in Piazza Sverdlov per smantellare il monumento all'uomo che aveva ordinato di giustiziare la famiglia dello Zar.

Era molto tardi quando raggiunsi in macchina la via Kalinina per assistere all'abbattimento di un altro idolo, "il Consigliere dell'Unione", responsabile di tanti mandati d'arresto e d'esecuzione, probabilmente più di chiunque altro nella storia. Presso questa statua c'era un pubblico ridotto e si procedette a smantellarla in un clima di intervento ordinario. La faccenda fu chiusa in brevissimo tempo.

Poi fu la volta di Lenin, gigantesco monumento sulla Piazza d'Ottobre. Quando vi arrivai mi resi subito conto che l'aggressività si era placata. Rimanevano alcune persone senza traccia, però, di "passione" o agitazione alcuna, e senza neppure insistere troppo sull'abbattimento della statua. Si trattava piuttosto di semplici curiosi, giunti lì per assistere a uno spettacolo insolito.

Fu lì che decisi di fermare tutto; cosicché Lenin è tuttora in piedi e, indipendentemente dai sentimenti che provo ogni volta che mi capita di passare da quelle parti, so di aver preso la decisione giusta. Tutti quei mostri fanno parte della nostra storia e se qualcuno insisterà sul fatto che non dovrebbero essere ancora presenti nella nostra città, risponderò che io sono contrario a riscrivere la storia. Sebbene raccapricciante, essa deve restare in mezzo a noi.

Può darsi che un giorno i moscoviti decidano di abbattere alcuni di questi monumenti. Altre statue saranno semplicemente distrutte dal tempo. Ma tutto ciò dovrà accadere secondo il volere della collettività urbana, non secondo il capriccio della folla. La folla non può imporre le sue decisioni. È troppo instabile, troppo irrazionale. Se è stato così difficile controllarla nelle situazioni che ho appena descritto, quando pure essa si fidava di noi, che cosa potrebbe accadere in situazioni molto peggiori ed incontrollabili? L'individuo, all'interno di una folla, smarrisce totalmente il suo senso di responsabilità e il suo auto-controllo. In termini scientifici, si dice che egli smarrisce il suo ego, e che è in queste condizioni che gli istinti più bestiali e più violenti travolgono gli esseri umani.

Una folla è facilmente manipolabile e ciò è pericoloso. Di questo sono profondamente convinto.

Mentre si sta costituendo, una folla può essere ancora ispirata da un'idea ragionevole, ma, una volta formata, essa dà luogo a un'entità di natura completamente diversa. Al suo interno c'è sempre un posto per i vandali, gli psicopatici e i mentalmente instabili. Basta un piccolissimo incidente, qualche goccia di sangue versata involontariamente, ed ecco che chiunque faccia la voce grossa può riuscire in men che non si dica a tramutare un'adunanza paci-

fica in uno scoppio di emozioni efferate; ed è lì che nasce un dramma dal finale imprevedibile.

Possiamo contare sulla polizia, ma anche la polizia è fatta di uomini, e non sempre è possibile pretendere che essi rimangano tranquilli quando sono fatti bersaglio di un linciaggio da parte della folla.

L'umore di una folla è contagioso, specialmente durante gli scontri. Può darsi che la nostra esperienza della democrazia sia troppo scarsa, ma non ho potuto fare a meno di notare come le unità munite di lacrimogeni e incaricate di proteggere i cittadini prevenendo possibili episodi di violenza siano riuscite ad avere la meglio sulle urla irrazionali delle masse.

Una città abitata da milioni di persone è dotata di tutta una serie di infrastrutture, comunicazioni nascoste, attrezzature tecnologiche, tubature del gas, impianti chimici o contenenti altre sostanze nocive, depositi e fabbriche di armi. È criminale pensare di risolvere i suoi problemi politici servendosi dell'oscuro potere delle folle; questo a prescindere da qualsiasi motivazione.

È possibile che io la pensi come un funzionario municipale, ma è precisamente per questo che scrivo questo libro: per esprimere le mie convinzioni.

Coloro che mi accusano di odiare i comunisti, si sbagliano. Sono contrario solo a coloro che sconvolgono l'ordine costituito. È preciso dovere e responsabilità di un sindaco proteggere e difendere gli abitanti della sua città, salvaguardare le strade che potrebbero essere danneggiate dai carri armati, le stacciate dalle quali potrebbero essere divelte delle assi, senza parlare degli autobus, dei tram, dei lampioni.

Difenderò fino all'ultimo la libertà di protesta e di espressione, ma mi oppongo a chi fa uso delle tattiche bolsceviche per scatenare i più profondi e violenti istinti delle folle. "Le pietre sono le armi del proletariato" essi gridavano. Da questo non può venire nulla di buono.

Coloro i quali iniziano a scherzare con le folle non possono calcolarne le conseguenze, parimenti rischiose per tutte le parti in causa. Servirsi delle folle a scopi distruttivi equivale a minare i fondamenti democratici di rispetto della legge e dell'ordine; nozioni, queste, che solo ora stiamo iniziando a comprendere.

Una giovane democrazia ha il dovere di opporsi fermamente a tali metodi violenti, poiché la Russia non potrebbe sopravvivere ad una nuova dittatura.



## IL CAPITOLO CHE L'AUTORE NON AVEVA INTENZIONE DI SCRIVERE

*Ogni libro ha le sue stravaganze. Questo, ad esempio, si rifiutava di finire. L'editore aveva già apportato le sue inumane correzioni (dal punto di vista dell'autore). Il grafico aveva già spulciato tutti gli archivi fotografici di Mosca, e finalmente preparato un menabò. Fu in quel preciso momento che feci un incontro dopo il quale decisi di sabotare tutte le scadenze per la pubblicazione, in modo da poter scrivere un nuovo capitolo.*

*Andò così. Lo studio dell'artista era situato, come al solito, nella soffitta, sotto i tetti di una delle case che sorgono lungo la via Tverskaja, accanto al municipio. Era una giornata splendida e non avevo voglia di prendere la macchina. I moscoviti, in particolare le donne, avevano un'aria particolarmente festosa. Mi sentivo quasi felice. Quando attraversai l'ingresso (restaurato, con tanto di portineria) il mio umore era alle stelle. "E così", pensavo, "ci sono anche dei moscoviti con un tenore di vita realmente civile". Ma, proprio a questo punto, come nella famosa storia scritta da Zosbenko, il mio buonumore precipitò rapidamente in un abisso di infelicità.*

*"Jurij Michailovič, non mi riconosci?"*

*Il portiere aveva un viso familiare, ma prima di riuscire finalmente a riconoscerlo, ebbi un leggero sbock. Era stato uno dei migliori operai della ditta che precedentemente dirigevo. Onesto, lavoratore, esperto, non rifiutava mai i com-*

*piti che i suoi compagni non riuscivano a portare a termine, ed ora, come scoprii durante la nostra breve conversazione, condivideva il destino di molti operai di mezza età: dapprima stipendi ritardati, poi cassa integrazione non retribuita ed infine chiusura della fabbrica. Ora, grazie al cielo, un lavoro ce l'aveva. Questo. Faceva il portiere.*

*Ma chi mai, di grazia, può permettersi di pagare uno stabile così lussuoso? I suoi abitanti?*

*"No, non proprio" disse. "Diciamo che c'è un...un uomo d'affari".*

*Non so se i miei lettori proveranno la mia stessa sensazione, ma mi venne l'amaro in bocca, mentre ricordavo, in quel preciso momento, una frase di Chesterton: "Nella storia non c'è mai stata alcuna rivoluzione; solo delle controrivoluzioni".*

*Salti le scale. Il libro era pronto. Il bozzetto mi piaceva, ma era chiarissimo che non si sarebbe potuto pubblicare senza un altro capitolo.*

*Quello che non avrei avuto intenzione di scrivere.*

In Occidente, quando ci si imbatte in un uomo sano e intelligente, ma povero, generalmente lo si ritiene responsabile della sua povertà. Di lui si dice che o non ha lavorato abbastanza, o ha scelto il mestiere sbagliato, o non è stato abbastanza previdente, o cose del genere.

Questo atteggiamento severo nei confronti dei poveri nei Paesi capitalisti deriva, naturalmente, dalla loro ideologia. È proprio la minaccia della povertà che incita la maggioranza della società americana a lavorare sodo e a risparmiare. La totale scomparsa della povertà provocherebbe gli stessi effetti della scomparsa dei lupi su un branco di cervi: questi dimenticherebbero ben presto come si fa a correre.

In Russia la povertà di massa ha caratteristiche radicalmente diverse, e la situazione del nostro Paese è del tutto opposta a quella occidentale, in cui coloro che necessitano dell'assistenza si contano sulla punta delle dita. Non sto parlando, naturalmente, degli anziani e dei disabili, poiché la loro percentuale è grosso modo la stessa ovunque. Ma da dove provengono tutti quei poveri in un Paese che di per sé sarebbe così ricco, come il nostro? E com'è possibile che una persona sana, qualificata, seria, che fino a poco tempo fa era proprietaria di un grande "patrimonio nazionale", e aveva sempre compiuto onestamente il suo dovere nei confronti del sistema, sia finita per essere uno di loro?

No, la maggior parte dei nostri poveri non ha nessuna colpa. I loro genitori hanno contribuito alla creazione della ricchezza nazionale. Per oltre mezzo secolo di storia russa, essi l'hanno difesa da innumerevoli attacchi. Più importante ancora, queste persone non hanno mai acconsentito a trasferire la loro quota di patrimonio nazionale nelle mani di una minima frazione della popolazione, in cambio di due chilogrammi di salsiccia. Quelli che hanno preso il sopravvento su di loro, hanno applicato il meccanismo distributivo del precedente sistema sovietico e non i principi della libera ed onesta concorrenza.

Chi potrà spiegare alle schiere dei nostri poveri come mai, dopo dieci anni di riforme, il 90% dei nostri cittadini stanno molto peggio che nel secondo dopoguerra? La popolazione russa è in diminuzione nonostante l'influsso delle altre Repubbliche.

I detentori del nuovo potere dovrebbero letteralmente inchinarsi dinanzi al popolo russo, esprimendogli profonda gratitudine per la sua pazienza, specie alla luce del fatto che, in altri tempi, il nostro popolo riuscì in pochi mesi a spostare la base industriale sovietica oltre la catena degli Urali e ad aumentare in due anni il livello di produzione annua di carri armati a 30.000 unità, e quella di aeroplani a 40.000. E non venitemi a dire che oggi non c'è più nessuno disposto a lavorare in quel modo. So bene come stanno le cose: di persone come quelle il nostro Paese è pieno. Peccato, però, che esse non siano sedute "al posto del guidatore".

Se si domanda agli americani quanta gente, negli Stati Uniti, necessita di assistenza pubblica, essi rispondono: "Dipende". Ma, da qualunque parte la si veda, si tratta del 20% al massimo, cioè, evidentemente, di una minoranza. Eppure, secondo gli scienziati politici, tale minoranza è dotata di un'enorme forza sociale, indebolita soltanto dalla dimensione globale dei programmi sociali.

In Russia, il 90% circa della popolazione guadagna fino a 400.000 rubli al mese (circa \$ 80) e soltanto il 5% guadagna oltre \$ 1000 al mese, mentre i prezzi sono equivalenti a quelli del resto del mondo. Ma è proprio quella minoranza a turbare la normale fisionomia della domanda sul mercato, perché fa sì che aumentare i prezzi sia più proficuo che aumentare le vendite complessive. Inoltre è la stessa minoranza ad imporre il tasso di cambio, palesemente inabborracciabile ai più, di un dollaro per rublo sul mercato azionario.

Una simile distribuzione della ricchezza nazionale non può sopravvivere a

lungo o, almeno, non in un Paese libero. Può protrarsi per un certo tempo solo grazie all'uso della forza.

Ciò che ferisce è che questa politica venga condotta allo scopo di consolidare i crediti stranieri: in altri termini, i sei miliardi di dollari del Fondo Monetario Internazionale. Ma questo ammonta a soli tre dollari a testa al mese! Anche quel denaro deve essere ripagato e per quella misera somma stiamo conducendo riforme che non sono propizie al popolo russo, ma piuttosto al FMI.

È una pura curiosità, la mia: qual è quel Paese realmente interessato ad aiutare la Russia a trasformarsi in una nazione forte e competitiva, in grado di svolgere un influente ruolo geopolitico, capace di rifornire il mercato mondiale di prodotti di qualità? Se anche questo Paese davvero esiste, si tratta probabilmente di una realtà minore, scontenta del monopolio dei giganti, e favorevole a un equilibrio di potere. Sfortunatamente, Paesi come questi non riescono mai ad influenzare le decisioni del FMI. D'altra parte, consideriamo quale russo si sognerebbe mai di rifiutare il suo contributo di 3 dollari al mese se vedesse che le riforme vengono davvero condotte nell'interesse dei suoi figli e dei suoi nipoti.

No, signore e signori: noi stiamo svendendo il futuro del nostro Paese, lo stiamo svendendo a prezzi stracciati. I sostenitori dell'attuale politica governativa, a giudicare da quanto affermano, ripongono la maggior parte delle loro speranze negli investimenti. Temo che una politica del genere non consenta progetti molto più realistici della passata promessa secondo cui "questa generazione del popolo sovietico vivrà nel comunismo".

Fintantoché nel nostro Paese vi saranno fonti di reddito non connesse con la produzione e che tuttavia fruttano un profitto mensile del 130% sul capitale investito, non ha senso aspettarsi investimenti produttivi in Russia. Qual è quell'imbecille (consentitemi l'espressione) che immetterebbe valuta nel Paese per scambiarla con i rubli, quando può ottenere un tasso di conversione molto più proficuo importando prodotti esteri di bassa qualità? E, a giudicare dal livello delle imposte sui profitti delle multinazionali e delle persone fisiche, il governo non avverte nessuna particolare urgenza economica di far rientrare in Russia la massa del capitale. L'unica necessità che avverte sono le briciole necessarie al sostentamento, o qualche piccolo extra per transazioni incredibilmente fruttuose.

Per quanto riguarda gli investimenti stranieri in grado di creare posti di lavoro ben retribuiti, non ha senso rimanere ad aspettarli, data la situazione in

cui ci troviamo. È chiaro che il denaro straniero sarà investito in industrie ecologicamente dannose sul nostro territorio. Indubbiamente ci saranno degli investimenti nella rete di mercato prontamente approntata per i prodotti stranieri come il tabacco. È possibile anche che gli investimenti riguardino settori che sfrutteranno le terre e l'ambiente virtualmente liberi in Russia, ad esempio per privatizzare una fabbrica a prezzi stracciati per poi arrestarne il funzionamento, in quanto possibile concorrente. Gli investimenti che sfruttano le imperfezioni delle nostre leggi "di transizione" e l'onnipresente management scorretto (vedi McDonald), sono, purtroppo, una minaccia reale. Fa comodo investire per assumere un lavoratore russo a cento dollari al mese. Poiché il potere e l'indipendenza del Paese dipendono in gran parte dalle condizioni della sua rete di comunicazioni e dai suoi supporti informatici, ci si possono aspettare anche probabili investimenti in aiuto al suo sviluppo. (Il pericolo che questo comporta è evidente quando consideriamo, ad esempio, la Crimea. Ricordate la prima cosa che fece il governo ucraino al Presidente Meshkov? Bravi, proprio così: interruppe le comunicazioni.)

Ma il governo non si accorge di fenomeni tanto evidenti, non li sa, non li conosce? So per certo che capisce tutto alla perfezione; quindi l'unica spiegazione possibile è che quelli che sono al potere, intenzionalmente o meno, contribuiscano ad un qualche "ordine sociale" consistente nel mantenimento dello status quo, in modo che la redistribuzione della ricchezza nazionale possa essere spacciata il più a lungo possibile come una riforma.

Tali politiche sono accompagnate, non voglio dire da retorica, ma da scappatoie ideologiche che scatenerebbero addirittura l'invidia dei leader di Partito degli anni '70. Mi riferisco alla tesi sulla privatizzazione per principio, e a tutte le chiacchiere sugli indiscutibili vantaggi della proprietà privata indipendentemente dal bene sociale. Più si ascoltano discorsi come quelli, più i loro paradossi sfuggono al controllo. Essi si moltiplicano ed esulano dalla nostra comprensione. Alcuni opinionisti, per la verità, stanno attualmente conducendo una campagna affermando che la classe dirigente non segue la logica del pensiero razionale, che la nostra seconda rivoluzione russa ha catalizzato forze sociali sconosciute e che noi ci stiamo facendo trascinare nel loro gioco diabolico...

Non mi piace pensare in questi termini. Sono uno specialista di management, non un maestro di demonologia. Credo nelle spiegazioni semplici e razionali dei fenomeni ed ecco perché cercherò di spiegare il più chiaramente possibile il mio punto di vista.

Mi pare che le chiacchiere insensate sull'inevitabile accumulo primario e l'obsolescenza delle tesi sulla giustizia sociale, altro non facciano che contribuire a liberare un genio dalla bottiglia, che non si darà pace finché non si sarà impadronito del potere assoluto nel paese, non avrà distrutto il 30% della popolazione, e non avrà precipitato il rimanente 70% nella miseria.

Sto parlando del capitale parassita.

Non si tratta di vero capitale: classico, produttivo, funzionante secondo la famosa formula "denaro-prodotto-denaro", che sta alla base del benessere di tutti i paesi sviluppati. La gente lo domina da molto tempo, cosicché, insieme alla sua crescita, cresce anche il benessere sociale. Il capitale produttivo entro la cornice di un sistema fiscale ragionevole, non può esistere senza classe media, senza prodotti e servizi, senza concorrenza. Ecco il segreto della stabilità e della prosperità di Paesi come gli Stati Uniti, la Germania, il Giappone, la Svezia.

Ma c'è un altro tipo di capitale, selvaggio e ladresco, che non può esistere senza derubare le proprietà altrui. È per questo motivo che lo definisco capitale parassita, senza peraltro attribuirgli alcuna connotazione emotiva, ma servendomene puramente come di un termine biologico.

Diversamente dal capitale produttivo, esso funziona secondo la formula "denaro-materia prima-denaro", dove per materia prima si intende qualsiasi cosa: non solo petrolio, gas, legno e metalli, ma qualunque altro materiale non sufficientemente salvaguardato e passibile di essere sottratto e rivenduto direttamente o indirettamente, se possibile all'estero. E poiché non vi è utilizzo di capitale parassita in un Paese povero (in assenza di un ambiente propizio all'uso produttivo della forza lavoro), l'esportazione di tale capitale oltre frontiera diviene semplicemente inevitabile.

Il capitale parassita cresce a spese di una divisione della ricchezza nazionale, mentre quello produttivo si accompagna alla sua moltiplicazione. Fintanto che continueremo a dividere invece di moltiplicare, e a sottrarre invece di aggiungere, non fermeremo la disintegrazione del nostro sistema economico. Ecco perché sono così visceralmente ostile al capitale parassita.

Su scala mondiale, il capitale parassita ha fatto la sua apparizione nel nostro Paese, fra tutti i paesi, perché fino ad ora non c'era mai stata una situazione in cui, dall'oggi al domani, vi fosse a disposizione una improvvisa, colossale ricchezza, costituita da ciò che prima si chiamava "ricchezza nazionale": da cui tutte le conseguenze che sappiamo.

Se un'ampia quota dei profitti derivanti dalla differenza fra i prezzi del mercato interno ed estero sulle materie prime non va nelle mani di un proprietario privato, cioè il popolo della Federazione Russa, ma contribuisce a costituire un capitale parassita, il risultato è pessimo e non solo in termini di ingiustizia. Questo fa naufragare tutti gli stimoli all'attività costruttiva. Nel nostro Paese la manodopera produttiva ha perso valore proprio perché anche qualunque altra attività, ad eccezione di quella criminale o parassita, ha perso valore.

Se qualcuno si è arricchito dando origine a capitale produttivo, la sua ricchezza è giustificata agli occhi della società. Chiunque voglia essere più ricco dispone di un mezzo molto "facile": offrire prodotti e servizi di maggiore qualità a prezzi inferiori rispetto alla concorrenza. Non vi è particolare necessità di darsi ad attività criminose all'interno di un sistema del genere, ma la stabilità e il rispetto delle leggi sono d'importanza vitale.

La situazione è completamente diversa se una persona si arricchisce tramite il capitale parassita. Essa non ha altra base che non sia la forza. Liquidare persone del genere significa rendere nuovamente "libero" il capitale, il che equivale a dire che, per lungo tempo, continueranno le maledette "manovre" o da parte della mafia russa, o da parte di coalizioni nazionali e territoriali. In ogni caso, non vi sarà stabilità alcuna fintantoché anche un solo clan malavitoso riuscirà ad acquisire il monopolio del Paese e a trasformarlo in uno Stato di polizia, con le tristi conseguenze menzionate poc'anzi (30% di morti, 70% di poveri). A quel punto, però, le guerre fra i Paesi per la conquista dello "spazio vitale" saranno all'ordine del giorno.

Naturalmente, all'interno del grande disegno storico, il capitale parassita provoca la sua stessa morte, ma il problema è che prima di morire possono trascorrere anche più di 70 anni e, nel frattempo, la Russia e il mondo intero saranno affogati nel sangue.

Eccole, quindi, le risposte dirette a quelle "dannate" domande che abbiamo formulato poco fa.

Che cosa ne è stato della nostra antica ricchezza nazionale? Perché, dopo dieci anni di riforme, la maggioranza dei nostri cittadini versa in condizioni di povertà? E da dove vengono i ricchi, visto che il livello di produzione sta precipitando?

Alla nostra antica "ricchezza nazionale" non è successo proprio nulla, tranne il fatto che è finita quasi interamente fra le mani del capitale parassita, che non la può utilizzare proficuamente, a meno di non esportarne una larga

quota, direttamente o indirettamente. Ecco come hanno fatto i nostri ricchi a diventare tali.

Nel frattempo, i nostri poveri diventavano sempre più poveri perché, insieme alla ricchezza nazionale, il capitale parassita si impadroniva di quei profitti che, economicamente parlando, venivano precedentemente percepiti da tutti i cittadini. Non che venissero percepiti da tutti allo stesso modo e secondo principi di equità; però tutti, pochi esclusi, partecipavano in qualche modo a questa "rendita" nazionale. I democratici convinti me lo concedano, ma ai tempi del "socialismo sviluppato" la gente arrivava a fine mese senza troppe difficoltà, proprio in virtù del consumo velato di quella "rendita" nazionale. Ora, non solo il Paese ha perduto gran parte del suo capitale, ma sta addirittura iniziando a pagare il resto al capitale parassita. Dico "sta iniziando", perché sopravvive ancora un tipo di "rendita" che finora è sfuggita a questa sorte: la rendita da terreni. Il popolo della Federazione Russa, fino ad ora, non solo non sta versando "rendite" al capitale parassita, ma, addirittura, in parte se ne serve. Tuttavia, anche quell'ultimo bastione potrebbe presto cadere.

Il lettore ha tutto il diritto di chiedere quali provvedimenti potrebbero essere assunti come soluzione ai fenomeni da noi analizzati. Secondo me sono piuttosto ovvi. Ne abbiamo scritto più di una volta. Scienziati e uomini di buon senso li appoggiano. Sono osteggiati solo da coloro che hanno interesse nel capitale parassita e che hanno acquisito (o meglio, comprato) una forte influenza politica.

Se davvero vogliamo cambiare, dobbiamo fermare lo sviluppo del capitale parassita in Russia e creare le condizioni favorevoli allo sviluppo del capitale produttivo.

Facile? No. Difficile? Molto difficile, perché il capitale parassita sta comprandosi una fetta sempre più ampia di forza politica. Ma, sfortunatamente, la Russia non ha altra scelta.

Leggendo queste pagine, si potrebbe pensare che tale programma coincida con gli interessi dei comunisti, poiché essi sostengono apertamente la redistribuzione della ricchezza e delle proprietà sottratte al popolo. D'altra parte, se il nostro programma venisse confuso con le idee dei fascisti, che minacciano addirittura la mafia di confiscarle i beni rubati se essa non collaborerà con loro, sarebbe anche peggio. Entrambe queste prospettive sono terrificanti.

In una società civile e ben nutrita i cambiamenti, anche quelli più decisivi, generalmente si verificano nel quadro del pensiero razionale, producono per-



dite minime e non provocano mai spargimenti di sangue. Noi abbiamo fame, siamo incivili sia sotto il profilo politico che sotto quello economico, e tutto ciò che ci deriva dal nostro passato sta crollando, scatenando ovunque caos ed anarchia. Ciò che può accadere in tali circostanze è scritto con lettere di sangue nelle pagine della storia. Basti ricordare i due *putsch* (quello comunista del 1917 e quello fascista all'inizio degli anni '30) in Germania. Le loro conseguenze sono di dominio pubblico.

Le soluzioni semplici e veloci dei problemi reali piacciono solo ai miserevoli di ogni classe sociale, quelli accecati dalla loro stessa rabbia. Il loro numero crescerà, naturalmente, in proporzione all'aumento delle loro difficoltà, ma non dobbiamo permettere che i nostri istinti primitivi abbiano la meglio su di noi. Gli amanti delle soluzioni spicce fanno comodo soltanto ad un Führer privo di scrupoli, che saprà bene come prendersi gioco di loro. L'ultima parola che sarà pronunciata su questa scena sarà quella dei politici russi e ancor più di quelli stranieri, se essi saranno ancora presenti. Il trionfo delle forze oscure e il loro schieramento dalla parte del nazionalismo reazionario, dello sciovinismo e del fanatismo religioso dipendono dagli uomini politici russi e, lo ripeto, da quelli stranieri. L'idolo infranto del comunismo ha lasciato un vuoto e in Russia, come taluni affermano, non è possibile fare a meno di un'icona.

No, non sto soltanto invitando i russi a non cedere alla tentazione di "rubare ciò che è stato rubato": li sto scongiurando di non farlo. La Russia non riuscirebbe a sopravvivere ad un'altra transizione sanguinosa.

A parte questo, all'interno di una legislazione correttamente costituita, non importa poi tanto chi sia il proprietario principale del capitale: ciò che importa sono le condizioni su cui si basano i diritti della sua proprietà.

Il sistema fiscale dei Paesi sviluppati trasforma la proprietà di un bene utilizzato in maniera inefficace in una sostanziale bancarotta. Ciò ne assicura il trasferimento automatico ed incruento nelle mani del capitale produttivo. Per dare inizio a tale processo, basta semplicemente identificare con chiarezza le fonti che alimentano il capitale parassita e quelle sanguisughe. Tutto il resto seguirà "l'ordine naturale delle cose". Se trasferiamo la proprietà entro un ambito di normali transazioni di mercato, l'approccio pragmatico metterà l'accento laddove sarà necessario.

Perciò, in fin dei conti, è sufficiente adottare una strategia semplice: un deciso sgravio fiscale nei confronti dei privati e delle imprese ed una altrettanto

decisa pressione fiscale sulle grandi proprietà e sullo sfruttamento delle risorse naturali, in modo che la quantità possa finalmente tramutarsi in qualità.

L'introito attuale derivante dalle imposte sullo sfruttamento delle risorse naturali è pari a circa dodici mila miliardi di rubli: una cifra ridicola.

Anche il bilancio complessivo degli Stati Uniti si autofinanzia per circa il 15% grazie allo sfruttamento delle risorse. E parliamo di un Paese in cui il prodotto interno lordo si costituisce, in massima parte attraverso i grandi gruppi scientifici ad alto contenuto tecnologico. In regioni come l'Alaska, gli abitanti ricevono un profitto pro capite di seicento dollari l'anno, derivante dai proventi petroliferi.

A mio avviso, il nostro reddito per l'utilizzo delle risorse naturali non dovrebbe essere inferiore al 20%. Questo, ovviamente, in parallelo ad un adeguato sgravio fiscale sui profitti. Allora sarà facile e indolore abrogare qualsiasi licenza sull'esportazione di materie prime e di fonti di energia, e i prezzi in ascesa di tali prodotti cesseranno di essere una maledizione, e diventeranno invece una benedizione, perché le materie prime (nel senso più ampio) appartengono al popolo russo. L'aumento dei prezzi non dovrebbe compromettere la situazione economica dei cittadini il cui tasso di consumo di tali beni sia nella media. Coloro il cui tasso di consumo sia inferiore alla media dovrebbero addirittura trarne un profitto, ricevendone la quota di quelli che consumano di più.

Se adoteremo questi provvedimenti, potremo contare su una cifra pari a cento mila di miliardi di rubli all'anno come profitto derivante dal capitale parassita, ma limitiamoci a considerare questa cifra come una pura e semplice aggiunta al bilancio nazionale. No: è necessario ridistribuirne una gran parte direttamente ai cittadini (tramite gli stessi sgravi fiscali), cosicché essa giunga al bilancio solo successivamente, sotto forma di pagamenti in cambio di servizi.

È necessario approfondire quest'ultima idea. È quasi come se non ci accorgessimo che la nostra privatizzazione ha riguardato soltanto la redistribuzione della proprietà nazionale, senza però far nascere una classe media. Non ha posto fine all'assoluta dipendenza della maggior parte dei cittadini dallo stato, cioè dal modo più o meno idoneo in cui burocrati e funzionari compiono il loro dovere. Questo è il secondo motivo in cui affonda le radici la povertà del nostro popolo.

Le riforme resteranno in condizione di stallo fino a quando i cittadini seguiranno a ricevere solo il 20% del costo del lavoro, il resto essendo dapprima

sottratto sotto forma di imposte e poi reso sotto forma di sussidi per i servizi sociali e la collettività. In parole semplici, invece di pagare 165 dollari al mese a qualcuno, versandogli dei sussidi pari ad altri 300 dollari, dovremmo invece crearli l'opportunità di guadagnare 500 dollari, senza percepire più alcun sussidio.

Che cosa c'è di tanto nuovo in ciò che sto dicendo? Praticamente niente. Molte sono state le occasioni in cui ci siamo rivolti alla popolazione tramite la stampa, il Presidente e il Governo, ammonendo seriamente che la strada riformistica prescelta e l'attuale politica economica ci porteranno, a dire il vero, in un vicolo cieco. Abbiamo avanzato delle proposte. Tali proposte hanno dato adito a favorevoli risoluzioni, sia da parte del Capo di Stato che da parte del Capo del Governo russo, ma esse non sono mai state discusse pubblicamente. In molti hanno espresso lusinghieri apprezzamenti su tali risoluzioni, e quasi nessuno ha avuto nulla da ridire. Alcune singole proposte sono state anche messe in pratica; ma un programma di questa portata non può essere realizzato a poco a poco.

In previsione di possibili critiche sull'eccessivo "liberalismo" di tale programma, vorrei sottolineare che analoghi rapporti fra governo e cittadini sono già stati applicati con successo in tutti i Paesi più ricchi. Indipendentemente dall'orientamento politico originario del governo in questione (liberalismo estremo o socialismo costruttivo), l'applicazione riuscita dell'approccio pragmatico conduce ad uno schema sociale fondamentalmente equo ed equilibrato. L'accentramento del prodotto interno lordo varia da un terzo negli Stati Uniti alla metà in Svezia, con una evidente tendenza alla minimizzazione delle dispersioni.

È vero, in una società agiata, ci sarà pur sempre un 10% di popolazione povera, e più o meno la stessa percentuale di ricchi. Ma vi è anche la soddisfazione delle esigenze fondamentali della maggioranza, cioè di quella classe media su cui poggia la stabilità sociale e la forza produttiva della società stessa. Tale società lavora e funziona molto intensamente. Ciò che più importa è che la struttura sociale nel suo insieme sia basata sul sacro principio custodito dall'intero sistema politico e giuridico: la ricchezza non può crearsi e moltiplicarsi senza la produzione di beni e di servizi.

In parole semplici, non adoteremo né un approccio "liberale", né uno "socialista". Il nostro approccio potrebbe essere definito "pragmatismo sociale", se esistesse un'espressione simile. Nel quadro del pragmatismo sociale, tutte le decisioni, compresa la ripartizione delle funzioni fra il settore pubblico e quel-

lo privato, dovrebbero essere prese non sulla base di questa o di quell'ideologia, ma sulla base del bene comune.

In altre parole, basta con la "privatizzazione per principio". Cominciamo, una buona volta, a privatizzare per il bene comune. Qualsiasi riferimento a "vantaggi di principio nella proprietà privata" si trasforma, nel nostro caso, in pura retorica politica, dal momento che chi lo propone lo fa solo per dissimulare il trasferimento di ricchezza nazionale verso il capitale parassita.

Mi auguro che queste semplici idee non si dissolvano nel nulla, ma riescano finalmente a trovare l'energia e la fermezza per imporsi, perché credo profondamente nell'istinto di sopravvivenza collettiva. Quello che, durante i temuti e minacciati "scontri" sociali, ci induce a smettere di aggredirci l'un l'altro per rivolgere, tutti insieme, una comune preghiera, ognuno nella lingua che è sua, implorando Iddio di indicarci una luce alla fine del tunnel e di concederci la forza di raggiungerla.

Forse taluni si stupiranno di sentire parole come queste pronunciate da chi si è appena dichiarato pragmatista sociale, ma è così che stanno le cose: il pragmatismo sociale non ha altra base, se non la fede e la determinazione.

## GLOSSARIO

*Nel glossario figurano anche i termini indicati con l'asterisco nel corso del testo.*

*Baba-jaga*: la strega cattiva delle fiabe russe.

*Bolscevichi*: il partito che condusse la Rivoluzione del 1917. Il termine deriva da *bolsbintvo*, cioè *maggioranza*.

*Budilnik*: sveglia.

*Ceka*: Commissione Straordinaria Pan-russa per la Lotta ai controrivoluzionari e ai sabotatori (1917-22). Felix Dzerzhinskij ("Il Felix di Ferro") ne fu il primo presidente.

*Collettivizzazione*: politica perseguita da Stalin, consistente nel trasferimento forzato dei contadini all'interno di aziende agricole di proprietà statale.

*Dacia*: tipica casa di villeggiatura.

*Demidov, P.*: industriale russo, filantropo e protettore delle arti.

*Dvornik*: spazzino.

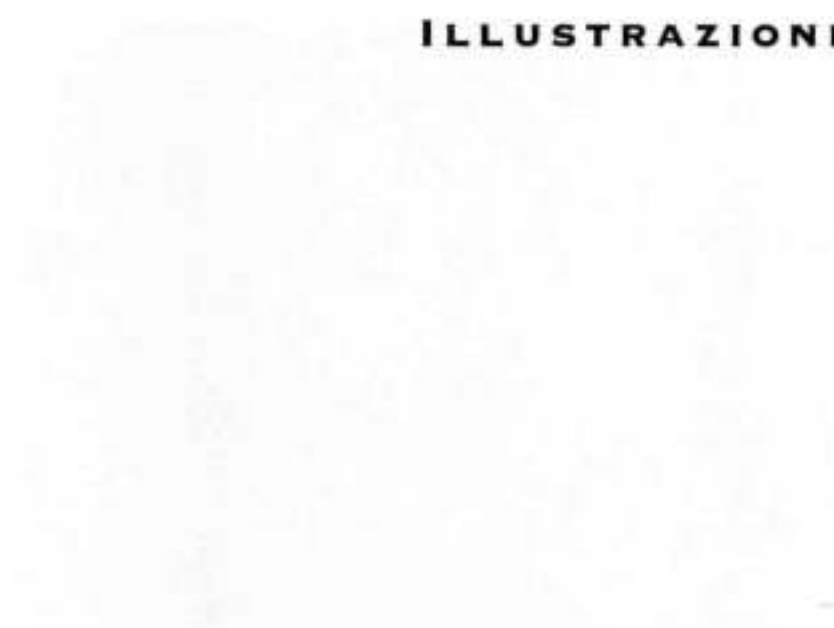
*Duma*: organo legislativo della Russia; camera bassa in Parlamento.

*Foros*: un paesino della Crimea in cui le più alte autorità sovietiche trascorrevano le vacanze, e nella quale Gorbaciov fu messo agli "arresti domiciliari" durante il tentato colpo di Stato dell'agosto 1991.

- Golova*: letteralmente, "capo"; antico titolo russo volto a designare il capo del comune.
- Gosplan*: Comitato per la Pianificazione Statale.
- Gostiny Dvor*: vecchio grande magazzino di Mosca, in ricostruzione.
- GPU*: Dipartimento Politico di Stato all'interno del NKVD (v. sotto)
- GUM*: Magazzino Generale Statale, noto grande magazzino sulla Piazza Rossa.
- Ilf, I. e Petrov, J.*: autori di due famosi romanzi satirici sovietici: *Le dodici sedie* e *Il vitello d'oro*.
- Izvestia*: un quotidiano di Mosca.
- Kaganovitcb, L.*: braccio destro di Stalin e capo del Ministero dei Trasporti.
- Kruschovka*: nomignolo attribuito ai tipici edifici prefabbricati a 5 piani costruiti all'epoca di N. Krushev e adibiti ad abitazione.
- Lysenko, T.*: Presidente dell'Accademia dell'Agricoltura ai tempi di Stalin, responsabile delle purghe di numerosi colleghi scienziati, fra i quali N. Vavilov, presidente dell'Accademia delle Scienze.
- Morozov, S.*: industriale russo, filantropo e protettore delle arti.
- Mosagroprom*: Complesso Industriale ed Agricolo; sorta di ministero a livello cittadino.
- Mossovet*: Soviet di Mosca, ovvero municipio.
- Mugico*: contadino russo.
- Mikolan, A.*: a lungo ministro del commercio, e membro del Politburo.
- NKVD*: ministero degli Interni negli anni '20 e '30.
- Obrok*: affitto, in denaro o in natura, pagato dai contadini russi al proprietario fondiario.
- Partito*: Partito Comunista Sovietico.
- Plodovoschprom*: comitato del Mosagroprom incaricato dei prodotti ortofrutticoli.
- Primus*: stufetta portatile alimentata a kerosene.
- Raykom*: Comitato Distrettuale del Partito Comunista Sovietico.
- Ryzbkov, N.*: presidente del Consiglio dei Ministri sotto Gorbaciov.
- Sbedrin, N.*: famoso scrittore satirico russo del XIX secolo.
- Sklifosofskij, N.*: famoso chirurgo russo, fondatore dell'ospedale che da lui prese il nome.
- Slovo*: parola.
- Sovmin*: Consiglio dei Ministri.
- Sovmarkom*: Consiglio dei Commissari del Popolo, ossia il consiglio dei ministri nei primi anni del potere sovietico.

- Sroob*: casa dei contadini russi, costruita con grossi tronchi d'albero.
- Stolomachalnik*: dal 1811, funzionario che presiede una "cattedra" (*sto*), cioè la parte strutturalmente più bassa all'interno degli uffici governativi statali centrali e locali.
- Stolypin, P.*: grande riformatore; fu anche ministro degli Interni. Venne assassinato nel 1911.
- Tret'jakov, S.*: grande filantropo russo e protettore delle arti.
- Galleria Tret'jakov*: la più importante pinacoteca di Mosca, costituita in massima parte grazie alla collezione privata di S. Tret'jakov.
- Ukvaroz*: dipartimento ministeriale adibito al controllo dei complessi residenziali.
- Valenki*: sorta di stivaletti in feltro.
- Zbake*: la più piccola unità dell'industria municipale, che coordina e gestisce i complessi residenziali e i loro abitanti.
- Zbigul'*: il più diffuso modello di autoveicolo in URSS.
- Zbilfond*: organo municipale responsabile dei complessi residenziali.
- Zemstvo*: organi elettivi di autogestione, introdotti per la prima volta in Russia nel 1864.
- Zimnij*: Palazzo d'Inverno, residenza ufficiale degli zar a San Pietroburgo.

## ILLUSTRAZIONI





*La visita di  
Caterina II  
al Cremlino.  
1762*



*La Piazza Rossa,  
in una  
stampa del 1795*





*L'incendio  
di Mosca  
del 1812,  
in un dipinto  
di E. Lissner*



*La Cattedrale  
del Cristo-  
Salvatore  
Fino del  
XIX secolo  
(Distrota nel 1932)*

*La Piazza Lubyanka.  
Litografia  
della metà del XIX  
secolo*



*Accesso alla  
Piazza Rossa  
attraverso  
la Porta  
della Risurrezione,  
con la Cappella  
della Madonna  
Inverdiata.  
Ristaurata  
nel 1995*





*Il Cremlino.  
Torrazzino  
d'Agneso "rossi"  
(ricostruito  
nel 1994)  
e Palazzo Boglietti*

*Il cantiere della  
Cattedrale del  
Cristo Salvatore  
nel 1906*



*Sede della  
Biblioteca nazionale,  
ex palazzo Pubblico,  
in corso  
lavori di restauro*





*Mosca negli anni '30  
Monumento di  
Pushkin sul  
Boulevard Tsvetnoj*



*Civilli di Praga  
a Mosca nel 1941*

9 maggio 1945  
il giorno della vittoria



Campus  
dell'Università di Stato  
"Lomonosov"  
di Mosca  
sul colle  
dei poveri  
1949 - 1953





*Hotel  
'Helsing - Kompasit',  
Ristrutturazione  
del 1993*



*Pinacoteca  
"Degliuoi", 1991*



*Insieme  
architettonico  
culturale  
della Grande Guerra  
Patriotica sul Colle  
Pubblimaga, 1995*



Edificio sede della  
Enimontbank (1995)

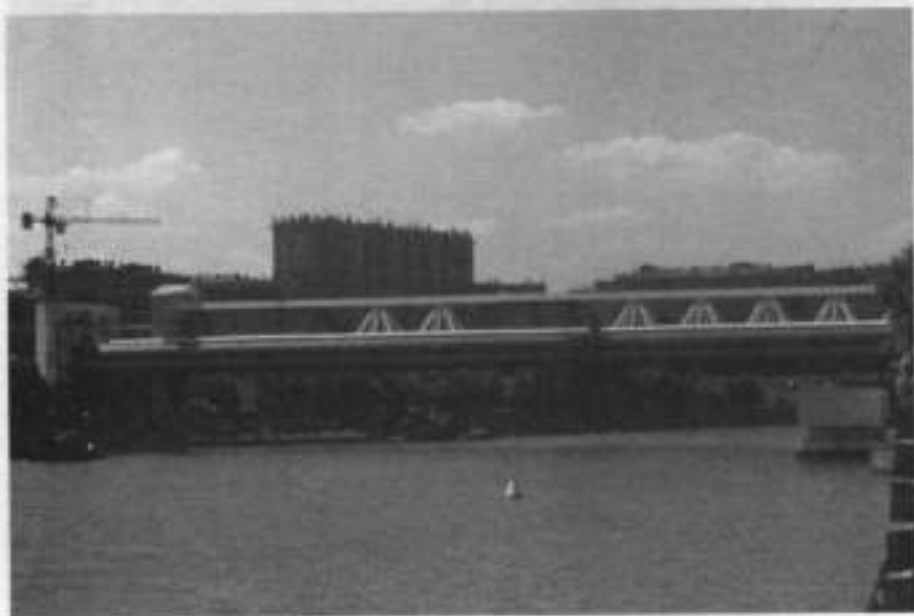
Architetto: *Ennio Angioli*  
Costruttore: *Enimont*  
Superficie: *10.000 mq*  
Locali: *150*

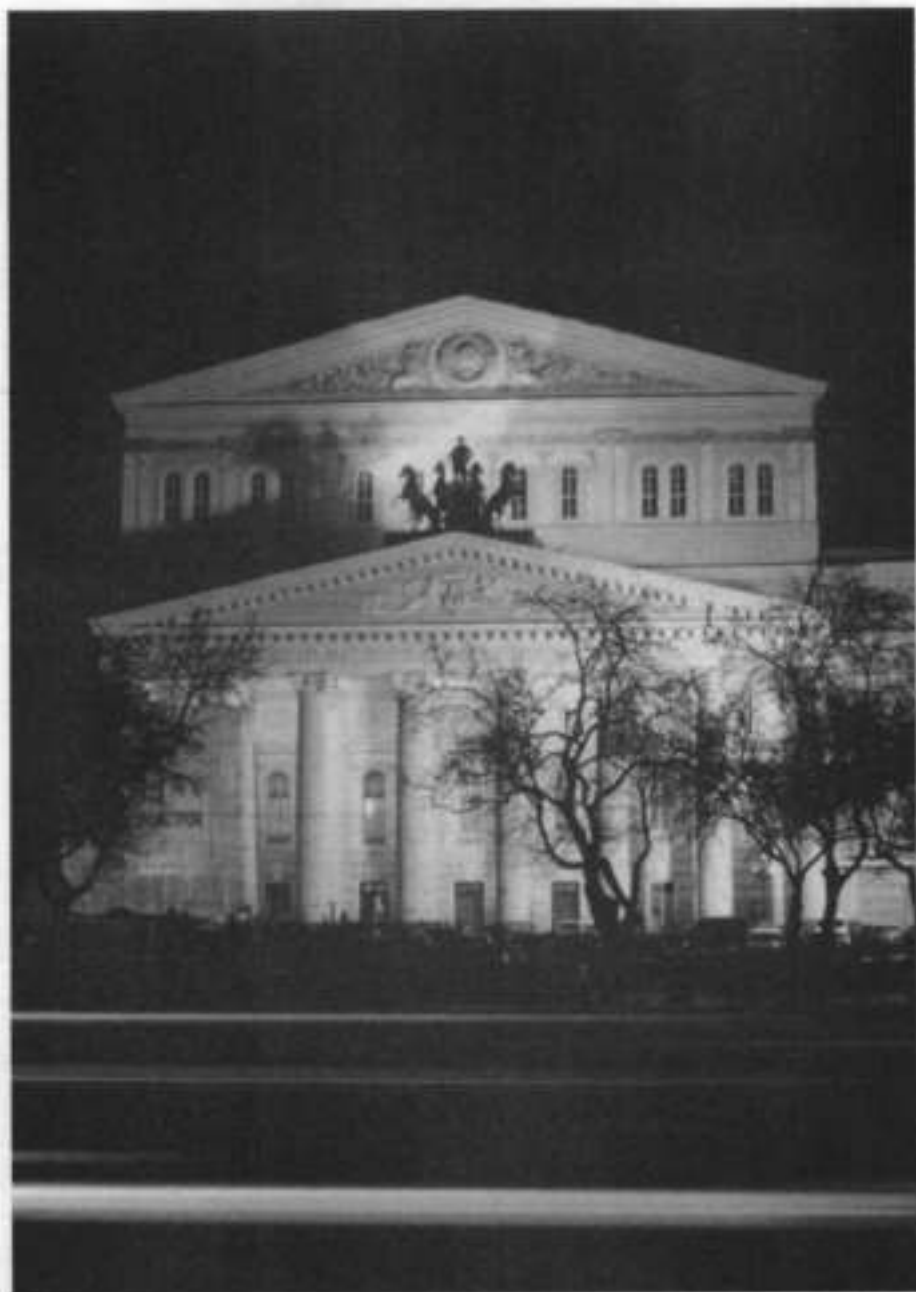


*Progetto  
della Business - City*



*Il ponte pedonale  
nella "Business - City"*





*Il portico del  
Teatro Bolshoi  
le cui colonne  
sono state illuminate  
con il sistema  
como - elettrico*

1870-1875  
1875-1880  
1880-1885  
1885-1890  
1890-1895  
1895-1900



*L'Accademia riassume  
la facciata storica e  
l'interno della sala  
(conferenze)*





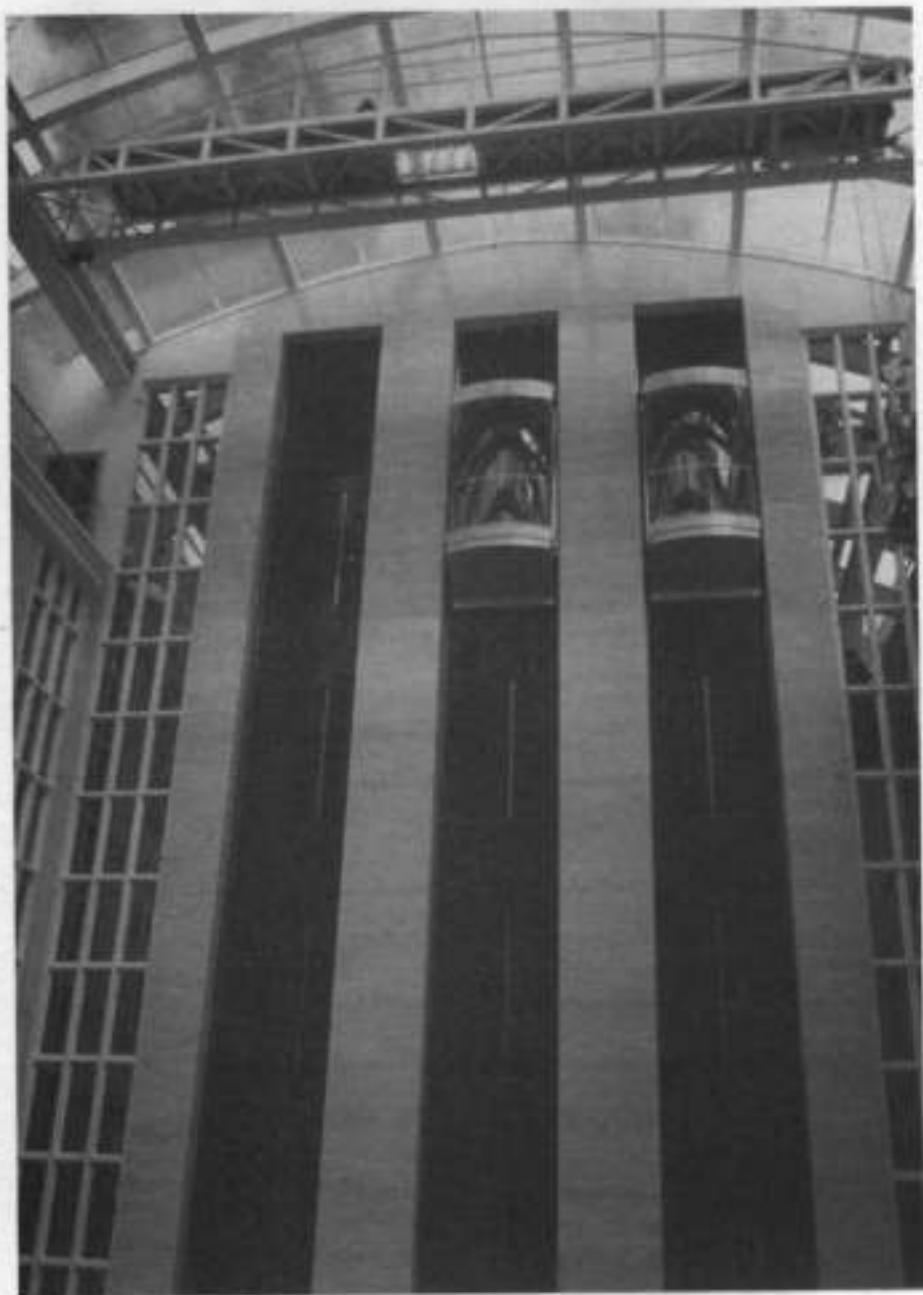
*La sede  
della Banca  
Internazionale  
di Mosca sul  
lungofiume*




*La sede della  
Moskva-Bank,  
in via  
Kuznetsky Most*

*Il Business - centre*

*"Jyväskylä"*





Jurij Luzhkov, uno dei leader più particolari e più conosciuti della perestrojka, è il primo sindaco, dopo quasi un secolo, che realmente ama Mosca e ne abbia cura e non solo perché è la sua città natale. E allora, perché?

In parole semplici: Mosca è il cuore della Russia. Nessun altro luogo sa catturare lo spirito russo con la pienezza di questa città bella, ospitale e coraggiosa, che nel 1997 celebrerà il suo 850° anniversario. Come studioso della storia di Mosca, Luzhkov capisce la portata e l'unicità del proprio ruolo nel variegato panorama della sua amata città. Sa che deve impegnare le sue instancabili energie per riportare Mosca alle sue antiche tradizioni, dopo 70 anni di regime comunista.

Mentre numerose città della Russia post-sovietica lottano per la sopravvivenza, Mosca prospera sotto la guida dell'"uomo che riesce nelle sue azioni".

Qual è il segreto del suo successo? Lasciamo che sia Luzhkov, cuore russo nel cuore della Russia, a rivelarcelo con le sue parole.





Il principe Jurij Dolgorukij fondò Mosca nel 1147 ed oggi, 850 anni dopo, un uomo che ha lo stesso nome di battesimo si trova ad essere il sindaco di Mosca.

Il nome russo Jurij è una variante di Georgij, ossia Giorgio.

Forse è stato il destino a far sì che il fondatore di Mosca ed il suo attuale sindaco portino entrambi il nome del patrono della città, San Giorgio, uccisore del drago: infatti, sia le gesta intraprese allora dal principe Jurij Dolgorukij, che le sfide affrontate oggi da Jurij Luzhkov, richiedono il cuore di un nobile guerriero.

Ma la belva uccisa da San Giorgio non era tanto temibile quanto lo è il drago del passato comunista russo, che oggi Luzhkov è impegnato a combattere dal municipio di Mosca.

ISBN 88-8252-052-8



9 788882 520526

E. 40.000